بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم الإدارة العامة

رسالة ماجستير بعنوان:

أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي
دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء

The Effect of Job Stress on Organizational Loyalty: A Case Study of Teachers in Public Schools in Zarqa Governorate.

إعداد
مراد أحمد "محمد علي" الكاساني

الرقم الجامعي
(٩٧٢٠٥٠٥٠٠٢)

إشراف
الدكتور أحمد مصطفى الحسين

الفصل الدراسي الثاني
١٩٩٩ / ٢٠٠٠

أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي

دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء

The Effect of Job Stress on Organizational Loyalty: A Case Study of Teachers in Public Schools in Zarqa Governorate.

إعداد الطالب

مراد أحمد "محمد علي" الكاساني

٩٧٢٠٥٠٥٠٠٢

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
١- الدكتور أحمد مصطفى الحسين / رئيساً .	....
٢- الأستاذ الدكتور عاصم الأعرجي / عضواً .	....
٣- الدكتور موفق حديد التكريتي / عضواً .	....
٤- الدكتور عبد المنعم محمد إدريس / عضواً .	....

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت

نوقشت هذه الرسالة ، وأوصي بإجازتها بتاريخ ١/٦/٢٠٠٠م .

الإهداء

إلى من بعث الحياة والعزم في
كل كلمة وكل حرف في رسالتي
إلى من أنار الدرب أمام خطاي
بما قدموه من التضحية والحب

إلى أمي و أبي

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

مراد

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذا العمل ، ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الذي أشرف على هذه الرسالة الدكتور أحمد الحسين ، والذي غمرني بلطفه وتوجيهاته العلمية وإرشاداته السديدة طيلة فترة إشرافه على هذه الرسالة ، فكان له بصمات واضحة فيها فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير لأستاذي في قسم الإدارة العامة في جامعة آل البيت الدكتور موفق التكريتي والدكتور عبد المنعم إدريس لتفضلهما بقبول المشاركة في مناقشة هذه الرسالة ، كما أتوجه بالشكر والعرفان للأستاذ الدكتور عاصم الأعرجي لتكرمه وتفضله بالموافقة على المشاركة في مناقشة هذه الرسالة.

و أتقدم بعظيم الشكر والامتنان للأصدقاء الذين ساعدوني في إنجاز هذا العمل وخاصة الأصدقاء عامر العبد ، وخلدون ياسين، وبرهان بلعاوي ، والإخوة في مركز النظم الرقمية .

الباحث

قائمة المحتويات

الفصل الثالث : أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي ، دراسة حالة : معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء (الدراسة الميدانية)

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص باللغة العربية

أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي
دراسة حالة : معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء

إعداد : مراد أحمد " محمد علي " الكاساني.

إشراف : د. أحمد مصطفى الحسين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط الوظيفة التي يشعر بها المعلمون في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء على ولائهم التنظيمي . كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية والاجتماعية وهي (الجنس و العمر و الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والخبرة) في تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي. ولتحقيق هذا الغرض تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من (٣٦٠) معلما ومعلمة يشكلون ما نسبته ٧% من مجتمع الدراسة البالغ (٥٠٩٤) معلما ومعلمة.

ولتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) ، حيث استخدمت عدة معالجات إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة . فقد قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار فترة الثقة واختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي واختبار نيومن كولز لاختبار فرضيات الدراسة المختلفة.

ويمكن تلخيص نتائج اختبار فرضيات الدراسة بما يلي:

١) تبين الدراسة أن ضغوط الوظيفة تؤثر على الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة، وذلك في المجالات (طبيعة المهنة ، الحوافز ، علاقة المعلم بالإدارة ، علاقة المعلم بالزملاء ، علاقة المعلم بالطلبة ،علاقة المعلم بالأهالي)، وبدرجة مرتفعة في مجال ظروف العمل المادية .

٢) تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تعزى للجنس والعمر والحالة الاجتماعية والخبرة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

وقد قدم الباحث بعض المقترحات والتوصيات التي تهدف إلى تخفيف ضغوط الوظيفة على المعلمين وزيادة ولائهم التنظيمي وذلك من خلال : توفير ظروف العمل المادية الجيدة للمعلمين ، والتخفيف من عبء عملهم ، ووضع السياسات الخاصة برفع المكانة الاجتماعية لمهنة التعليم ، وتشجيع الحفلات والرحلات الجماعية بين المعلمين ، ووضع السياسات والقوانين الرادعة للطلبة المثيرين للشغب.

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

كانت الضغوط الوظيفية ولا تزال من أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والعلوم المختلفة، حيث يعتبرها الكثيرون إحدى أهم سمات هذا العصر الذي نعيشه. ولا شك بأن الأفراد العاملين في أي منظمة يتعرضون إلى كثير من الضغوط الوظيفية والتي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على عملهم الذي يقومون به، حيث يستطيع البعض التغلب على الضغوط الوظيفية والتكيف معها، بينما يفشل الكثيرون في التكيف معها، وبالتالي يتأثر أدائهم ومستوى رضاهم عن وظيفتهم بصورة سلبية ويؤثر هذا الأمر على ولائهم التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها.

من هنا فقد ظهرت الكثير من الدراسات التي تتحدث عن ضغوط العمل وأظهرت أسبابها ونتائجها وكيفية التغلب عليها، وحيث أن مهنة التعليم هي ركيزة أساسية من ركائز أي مجتمع فقد ركزت بعض الدراسات على دراسة الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملون في قطاع التعليم . ويبدو أن هذا الاهتمام ظهر كنتيجة لزيادة الشعور بأهمية ومكانة المعلمين في رسم صورة المستقبل لمجتمعاتهم، وللقوة التي يملكونها في تطوير ونقل الأهداف والغايات التي أنشأت من أجلها مؤسسات التعليم المختلفة، وكذلك للاعتقاد السائد بأن المعلمين الراضين عن عملهم هم أكثر قدرة على القيام بواجباتهم وبمستوى أعلى من الفاعلية من زملائهم غير الراضين.

ويمكن القول بأن على المؤسسات المختلفة سواءً أكانت تعليمية أم غير تعليمية أن تبحث بشكل دائم ومستمر عن الضغوط الوظيفية التي تحيط بالعاملين مما يمكنها من التخطيط والتعديل والتطوير من سياساتها لما فيه خيرها وتقدمها، فإذا ما استطاعت المؤسسة أن تخفف من الضغوط الوظيفية فإنها تضمن ولاء الموظفين لها، وليس أدل على ذلك كله من المنظمات اليابانية التي لا يخفى على أحد منا مدى التميز في أدائها، ويُرجع الكثير من الكتاب ذلك التميز في الأداء إلى الولاء التنظيمي الذي يوليه العامل الياباني لمنظمته (١).

من هذا المنطلق ستحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع مهم هو "أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي: دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء" حيث يسعى الباحث إلى معرفة الضغوط التي تواجه هؤلاء المعلمين أثناء تأديتهم لوظيفتهم، وتأثير تلك الضغوط على ولائهم التنظيمي.

---

(١) جمال الدين الخازندار، "تأثير القيم على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية: دراسة مقارنة" ، الإداري، العدد ٥٦، ١٩٩٤، ص ١٤٧.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

١) التعرف على مصادر ضغوط الوظيفة التي يتعرض لها معلمو المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.
٢) الكشف عن الآثار المترتبة عن الضغوط الوظيفية .
٣) التعرف على العوامل التي تفسر الولاء التنظيمي.
٤) التعرف على أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء.

مبررات اختيار الموضوع :

لقد اختار الباحث هذا الموضوع لعدة أسباب أهمها:

١) أهمية موضوعي ضغوط الوظيفة والولاء التنظيمي في مجال الإدارة العامة .
٢) الاهتمام المتزايد بموضوعي ضغوط الوظيفة والولاء التنظيمي وتأثيراتهما الكبيرة على كثير من الأمور كالأداء والرضا وغير ذلك.
٣) عمل الباحث في سلك التعليم الحكومي، الأمر الذي يجعله في موضع مناسب للتعرف الميداني على ضغوط الوظيفة التي تواجه المعلمين في الأردن.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من محاولة إظهار تأثيرات ضغوط الوظيفة وخاصة على الولاء التنظيمي، حيث تحاول الدراسة التأكيد على أهمية العمل على تخفيف الضغوط عن الموظفين وتحسين ظروف العمل في المؤسسات التعليمية التي يعملون فيها، حيث يرى الباحث بأن التقليل من الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المعلمون وتحسين ظروف عملهم يؤدي إلى زيادة ولاء هؤلاء الأفراد لمؤسساتهم التعليمية التي يعملون فيها، حيث يظهر ذلك على رضاهم عن العمل ومن ثم يترجم في أدائهم لأعمالهم.

ويمكن القول بأن أهمية هذه الدراسة تقوم على أمرين هما:

أ) من الناحية النظرية: يحاول الباحث في هذه الدراسة تقديم مساهمة متواضعة للمكتبة العربية في مجالي الإدارة العامة والتربية، حيث تعتبر هذه الدراسة إحدى الدراسات القليلة التي ربطت بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي في الأردن والعالم العربي .

ب) من الناحية التطبيقية: تحاول هذه الدراسة تعريف المسؤولين التربويين بمصادر الضغوط الوظيفية لدى المعلمين مما يساعدهم في اتخاذ ما يرونه مناسباً للتخفيف من هذه الضغوطات، مما قد يؤدي إلى زيادة الرضا والأداء من قبل هؤلاء المعلمين فيؤثر بشكل أساسي على الطلبة والذين يشكلون بدورهم أهم مخرجات العملية التعليمية.

مشكلة الدراسة:

تثار اليوم قضية ضغوط الوظيفة وتأثيراتها المختلفة، فقد أصبح شائعاً في كثير من المنظمات التي يخضع الموظفون فيها إلى كثير من الضغوط الوظيفية حالات ترك العمل وقلة الإنتاجية والتأخر والتغيب عن العمل إضافة إلى ارتفاع التكاليف والحوادث، فالأفراد العاملون في هذه المنظمات يبحثون عن منظمة أفضل تحقق لهم أهدافهم وتحفزهم وتخفف الضغوط عنهم[١].من هنا جاءت فكرة القيام بهذه الدراسة نظراً لكون الباحث عاملاً في سلك التعليم الحكومي، ومن خلال معايشة الباحث للمعلمين والإحساس بمدى الضغوط التي يتعرض لها هؤلاء المعلمين أثناء قيامهم بوظيفتهم الرسمية، حيث تهتم هذه الدراسة بتأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي.

من هذا المنطلق يتساءل الباحث: ما هي الضغوط الوظيفية الأكثر أهمية والأقل أهمية التي تواجه المعلمين في المدارس الحكومية والتي تؤثر على ولائهم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟، وهل لظروف العمل المادية التي تتوافر للمعلمين أثر على ولائهم التنظيمي؟، وهل لطبيعة المهنة أثر على الولاء التنظيمي للمعلمين؟، وهل للحوافز المقدمة للمعلمين أثر على الولاء التنظيمي؟، وهل تؤثر طبيعة علاقات العمل على ولاء المعلمين نحو مدارسهم؟.

ويتساءل الباحث أيضاً: هل أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي يتأثر بجنس المعلم؟ وهل أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي يتأثر بعمر المعلم؟ وهل أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي يتأثر بالحالة الاجتماعية للمعلم؟ وهل أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي يتأثر بالمؤهل العلمي للمعلم؟ وهل أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي يتأثر بخبرة المعلم في مجال التعليم؟.

هذه الأسئلة التي تستأثر وتشغل ذهن الباحث، سيحاول الباحث الإجابة عليها من خلال التعرف على جوانب الموضوع المختلفة ومن خلال اختبار صدق الفرضيات التي سيطرحها.

---

[١] نعيم العبد عاشور داود، "مصادر ضغط العمل التي يتعرض لها العاملون في المصارف التجارية العاملة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ١٩٩١، ص ١٢.

فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة اعتمدت هذه الدراسة الفرضيات التالية :

١) تؤثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

٢)تؤثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن ظروف العمل المادية على الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

٣)تؤثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن طبيعة المهنة على الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

٤)تؤثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن الحوافز على الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

٥)تؤثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بالإدارة على الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

٦)تؤثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بالزملاء على الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء .

٧)تؤثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بالطلبة على الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء .

٨)تؤثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بالأهالي على الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء .

٩)ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متغير الجنس وتأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي .

١٠) ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متغير العمر وتأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي .

١١) ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متغير الحالة الاجتماعية وتأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي .

١٢) ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متغير المؤهل العلمي وتأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي .

١٣) ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متغير الخبرة في مهنة التعليم وتأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي .

متغيرات الدراسة :

تشمل هذه الدراسة المتغيرات التالية :

أولا : المتغيرات المستقلة للدراسة ،وتشمل ضغوط الوظيفة الناتجة عن المجالات التالية :

١. ظروف العمل المادية.
٢. طبيعة المهنة.
٣. الحوافز.
٤. علاقات العمل،وتشمل : أ) علاقة المعلم بالإدارة .
ب) علاقة المعلم بالزملاء .
ج) علاقة المعلم بالطلبة .
د) علاقة المعلم بالأهالي .

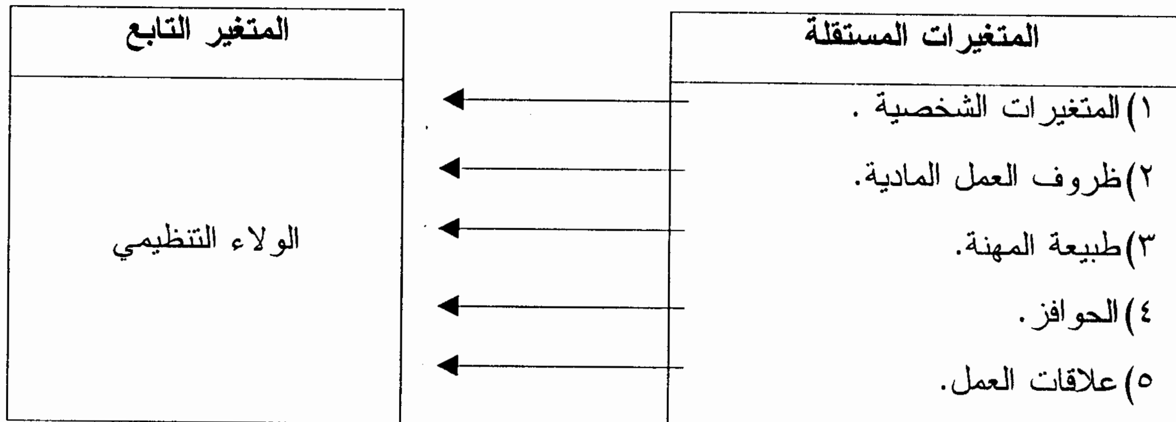
٥. المتغيرات الشخصية،وتشمل : أ) الجنس .
ب) العمر .
ج) الحالة الاجتماعية .
د) المؤهل العلمي .
هـ) الخبرة في مجال التعليم .

ثانياً: المتغير التابع ، وهو الولاء التنظيمي.

ويمثل الشكل التالي رسما لعلاقة المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة لإثبات فرضيات الدراسة :

الشكل رقم (١)

العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع



تعريف مصطلحات الدراسة الرئيسية :

١) **ضغوط الوظيفة:** هي الأعباء أو المواقف أو الحالات التي يتعرض إليها المعلمون في المدارس الحكومية سواء بدرجة بسيطة أو كبيرة والناجمة عن ظروف العمل فتولد له بعض الاضطراب والتوتر والقلق والإعياء والإحباط إضافة إلى التبرم وفقدان الدافع. وسيتم قياسها إجرائياً في هذه الدراسة في المجالات التالية: ظروف العمل المادية، طبيعة المهنة، الحوافز، طبيعة علاقات العمل.

٢) **المتغيرات الشخصية:** هي المتغيرات الديمغرافية التي تؤثر على مستوى ولاء الأفراد لمنظماتهم (١). وسيتم قياسها إجرائياً في هذه الدراسة في المجالات التالية: العمر، النوع (الجنس)، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة في مجال التدريس.

٣) **ظروف العمل المادية:** هي تلك الظروف التي تؤثر في درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي رضاه عن العمل (٢). وسيتم قياسها إجرائياً في هذه الدراسة في المجالات التالية: أدوات العمل (السبورة، الطباشير، المقاعد، الخزائن)، المكاتب، قاعات التدريس، الضجيج، الحرارة، الضوء، اكتظاظ الصفوف، الرطوبة.

٤) **طبيعة المهنة:** هي الأمور التي تتميز بها مهنة التدريس عن غيرها من المهن. وسيتم قياسها إجرائياً في هذه الدراسة في المجالات التالية: المكانة الاجتماعية، مستقبل المهنة، تناسب المهنة مع المهارات والشهادات العملية والعلمية، إشباع المهنة للحاجات والرغبات الداخلية، إتاحة المهنة لتعلم مهارات جديدة، العبء الوظيفي، متطلبات المهنة، الدوام.

٥) **الحوافز:** هي مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل، والتي تستخدم من قبل المؤسسة في محاولة للتأثير على رغبات واحتياجات داخلية تكمن في نفس الفرد، بهدف توجيه معين في سلوكياته وتطوير لمستوى أدائه وإنتاجيته (٣) .وسيتم قياسها إجرائياً في هذه الدراسة في المجالات التالية: الراتب، العلاوات، التأمين الصحي، الاستقرار الوظيفي، تعليم الأبناء في الجامعات الأردنية (مكرمة المعلمين)، الترقية، التقاعد، الإعارة إلى الخارج،

---

(١) محمد الطعامنة، وأحمد عبد الحليم، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كما يراها العاملون في وحدات القطاع العام في الأردن، الطبعة الأولى، منشورات جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ١٩٩٧، ص ١١٠.

(٢) خولة يحيى، "الرضا الوظيفي عند المعلمات العاملات في مراكز الإعاقة العقلية في مدينة عمان"، دراسات، مجلد ٢١، ١٩٩١، ص ١٤٨.

(٣) محمد رشيد الخليل، "الحوافز في نظام الخدمة المدنية ودورها في الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية،جامعة اليرموك، إربد،الأردن ، ١٩٩٠، ص ٧.

الإجازات (مرضية، دراسية، حج، ...)، الاستفادة من مشاريع الإسكان أو قروض، نظام الضمان الاجتماعي، إتاحة فرص التدريب.

٦) **الولاء التنظيمي:** هو الشعور بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يكون على أتم الاستعداد لبذل أعلى درجة من الجهد لصالح التنظيم. وسيتم قياسه إجرائيا في هذه الدراسة في المجالات التالية: تفضيل المدرسة عن باقي المدارس، تقديم مجهود أكبر لإنجاح عمل المدرسة، التحدث عن المدرسة بنوع من الفخر والاعتزاز، الاستعداد لقبول أي عمل للاحتفاظ بالعمل في المدرسة، تطابق قيم الفرد مع قيم المدرسة، الأداء بأفضل ما عند الفرد، السعادة لاختيار المدرسة التي يعمل بها الفرد، الاهتمام بمصير المدرسة.

٧) **علاقات العمل:** هي العلاقات التي تربط المعلم بغيره أثناء تأديته لوظيفته. وسيتم قياسها إجرائيا في هذه الدراسة في المجالات التالية: علاقة المعلم بالإدارة، علاقة المعلم بالزملاء (المعلمين)، علاقة المعلم بالطلبة، علاقة المعلم بأهالي الطلبة.

منهجية الدراسة:

سيتم اعتماد المنهج الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية لإنجاز هذه الدراسة ، وذلك بالرجوع إلى الكتب والمقالات والأدبيات المتخصصة المكتوبة في هذا المجال ، وسيتم تحليلها بغية توضيح المفاهيم الأساسية والنظرية للموضوع .

وسيتم استخدام الوسائل الإحصائية المناسبة كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية واختبارات فترة الثقة للمتوسطات الحسابية واختبار(ت) وتحليل التباين الأحادي واختبار(نيومن كولز) للمقارنات البعدية . وذلك لتحليل البيانات واختبار الفرضيات . وسيتم اعتماد أسلوب الاستبانة للحصول على المعلومات المطلوبة من خلال إعداد استبانة تعتمد على الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع ، حيث سيستخدم الباحث في هذه الاستبانة مقياس ليكوت الخماسي المتدرج لقياس مدى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي .

وسيتم تقسيم الدراسة إلى إطار نظري وثلاثة فصول، حيث يحتوي الإطار النظري للدراسة على مقدمة وأهداف الدراسة ومبررات اختيار الموضوع وأهمية الدراسة ومشكلة الدراسة وفرضيات الدراسة ومتغيرات الدراسة وتعريف مصطلحات الدراسة الرئيسية ومنهجية الدراسة والدراسات السابقة. ويحتوي الفصل الأول على بيان مفهوم ضغوط الوظيفة ومصادر ضغوط الوظيفة والآثار المترتبة على ضغوط الوظيفة واستراتيجيات التعامل مع ضغوط الوظيفة، ومفهوم الولاء التنظيمي وسماته الأساسية والعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

ومخرجات الولاء التنظيمي، والعلاقة بين ضغوط الوظيفة والولاء التنظيمي. ويتناول الفصل الثاني تطور التربية والتعليم في الأردن وفلسفة التربية والتعليم والأهداف العامة للتربية والتعليم في الأردن والتنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم في الأردن ومصادر الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المعلمون. ويتعلق الفصل الثالث بالدراسة الميدانية ، ويحتوي على إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل بيانات العينة واختبار الفرضيات والنتائج .

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية موضوعي الضغوط الوظيفية والولاء التنظيمي حيث ركزت بعض الدراسات على الضغوط الوظيفية وأسبابها ونتائجها ومصادرها، بينما ركزت دراسات أخرى قليلة نسبياً على الولاء التنظيمي وأسبابه وتأثيراته.

أ) الدراسات المحلية والعربية :

١) قامت الباحثة عواطف الشديفات بدراسة بعنوان " ضغوط العمل وأثرها على أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد " [١] ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل التنظيمية التي تواجه القياديين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد ، كما هدفت الى تحديد مدى تأثير تلك الضغوط على أداء هؤلاء القياديين . وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (٣١٥) قيادي من مختلف المستويات القيادية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ضغوط العمل التي تواجه القياديين تقع ضمن المستوى المتوسط ، وتم ترتيبها تنازليا حسب الأهمية (العمليات التنظيمية والسياسات الإدارية والبناء أو التصميم التنظيمي وظروف العمل) . كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى شعور القياديين بضغوط العمل الناتجة عن المسببات التنظيمية تعزى للعمر والجنس والمستوى الوظيفي ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى شعور القياديين بضغوط العمل تعزى للحالة الاجتماعية والنشأة الاجتماعية وسنوات الخدمة .

---

[١] عواطف الشديفات ، " ضغوط العمل وأثرها على أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت ، المفرق ، الأردن ، ١٩٩٩م.

٢) وفي دراسة أخرى قام بها الباحث محمد الزعبي بعنوان: "ضغوط العمل لدى المديرين في جهاز الخدمة المدنية في عمان الكبرى (دراسة ميدانية)" [١] ، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل التي يعاني منها المديرون في جهاز الخدمة المدنية في عمان الكبرى وتحديد مصادرها وأساليب تخفيف آثارها السلبية على المستويين الفردي والتنظيمي، وكانت عينة الدراسة هي مسحا شاملاً لمجتمع الدراسة نفسية وقد بلغت (٥١٨) مديراً، كما كانت الاستبانة المحكمة أداة الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها لقبول الفرضيات أو رفضها.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المديرين على مستوى عالٍ من الإدراك لضغوط العمل، وظهر أيضاً أن للعوامل التنظيمية (كظروف الدور الوظيفي والنمو والاستقرار الوظيفيين واتخاذ القرارات، وعبء العمل) والعوامل الاجتماعية وبعض العوامل الشخصية أثر في معاناة المديرين مستويات مختلفة من ضغوط العمل. ودلت النتائج أيضاً على أن كلاً من العوامل التنظيمية والعوامل الاجتماعية يعد سبباً في ظهور الأخرى أحياناً. كما دلت النتائج على خلو التشريعات المنظمة للوظيفة العامة في الأردن من سياسات أو أساليب للتعامل مع مصادر ضغوط العمل وتخفيف آثارها السلبية.

وفي ضوء النتائج قدم الباحث عدة توصيات أهمها: ضرورة إيلاء العوامل التنظيمية أهمية خاصة في التشريعات المنظمة للوظيفة العامة، وانتهاج مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المديرين، رؤساء ومرؤوسين، بالإضافة إلى اتباع سياسات محددة تكفل تكريس الوقت الرسمي للمدير لإنجاز أعماله الرسمية، والتزام المديرين أخيراً أخلاقيات الوظيفة العامة.

٣) وهناك دراسة أخرى قامت بها الباحثة نعمت رمضان بعنوان "الضغوط النفسية والرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية عمان الأولى" (٢) ، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الضغوط عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية عمان

---

[١] محمد تركي الزعبي، "ضغوط العمل لدى المديرين في جهاز الخدمة المدنية في عمان الكبرى (دراسة ميدانية)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ١٩٩٧م.

[٢] نعمت رمضان،" الضغوط النفسية والرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية عمان الأولى"،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن،١٩٩١م.

الأولى، كما هدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لديهم، وقد تألفت عينة الدراسة من(١٢٥) معلما ومعلمة، منهم (٥٠) معلما و(٧٥) معلمة، طبق عليهم إستبانة مينسوتا للرضا الوظيفي، ومقياس البيئة الوظيفية لقياس الضغوط .وقد خرجت هذه الدراسة بالنتائج التالية:

أ) إن الغالبية من المعلمين والمعلمات راضون عن عملهم حيث بلغت نسبة الراضين(٦٣,٧%)، وكان المعلمون أكثر رضا بالمعززات الذاتية مثل القيم الأخلاقية وخدمة المجتمع والاستقلالية واستخدام القدرات والإنجاز، بينما كانوا غير راضين عن المعززات الخارجية مثل الراتب، التقدم، الترقية ، ظروف العمل، وسياسة الإدارة.

ب) عدم وجود فروق بين المعلمين والمعلمات في مستوى الضغوط التي يتعرضون إليها أو في درجة الرضا الوظيفي لديهم، كما بينت النتائج وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومستوى الضغوط.

٤) وفي دراسة أخرى قامت الباحثة هند أبو لباد بدراسة بعنوان" مصادر ضغط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك" (١) ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون درجة الدكتوراه ، وعددهم(٤٦٥) عضو هيئة تدريس، ووزعت هذه الدراسة على عينة مكونة من (٢٣٠) عضو هيئة تدريس من مختلف الكليات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ) وجود مصادر ضغط ذات مستوى مرتفع لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك في المجالات التالية : المهنة، المجال الإداري، أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، البيئة.

ب) عدم وجود فروق إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لمجالات مصادر ضغط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك تعزى لحالتهم الاجتماعية.

---

(١) هند أبو لباد، "مصادر ضغط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، إربد، الأردن، ١٩٩٥ .

ج) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لمصادر ضغط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك تعزى لجنسهم وخبرتهم ورتبتهم الأكاديمية.

٥) قام الباحث عدنان الإبراهيم بدراسة بعنوان" المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس المبتدئ في الجامعات الأردنية الحكومية" (١) ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس المبتدئين في الجامعات الأردنية الحكومية، وهدفت أيضا إلى معرفة أثر كل من: الجنس والجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس والتخصص، والجامعة التي تخرج منها، ووجود خبرة سابقة في التدريس قبل حصوله على درجة الدكتوراه، في درجة وجود المشكلات التي تواجهه، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المبتدئين والذين يعملون في الجامعات الأردنية الحكومية(الأردنية، اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، مؤتة)، والبالغ عددهم(١٢٥) عضو هيئة تدريس، وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

أ) وجود عدد من المشكلات مستوى وجودها عال تواجه عضو هيئة التدريس المبتدئ في جميع مجالات الدراسة والتي تعزى إلى وجود خبرة سابقة في التدريس، وفي مجال المشكلات الأكاديمية والمشكلات الإدارية.

ب) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال المشكلات الأخرى(اجتماعية،نفسية) .

٦) وفي دراسة أخرى قام بها الباحث بسام العمري بعنوان" مصادر ضغط العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية" (٢)، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مصادر العمل كما يراها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية، وقد تكونت عينة هذه الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية، وهو ما يشكل مجتمع الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

---

(١) عدنان الإبراهيم،" المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس المبتدئ في الجامعات الأردنية الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن،١٩٩٤م .

(٢) بسام العمري، "مصادر ضغط العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية" ، مجلة العلوم النفسية، العدد٢، ١٩٩٤م.

أ) إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية بأن عبء الدور يشكل المصدر الرئيسي من مصادر ضغط العمل، يليه النمو والتقدم المهني ثم الرضا الوظيفي.

ب) لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) في إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية لمصادر ضغط العمل تعزى إلى متغيرات موقع العمل أو العمر أو عدد سنوات الخبرة.

٧) وفي دراسة أخرى قام بها الباحث علي العضايلة بعنوان" الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين" [١]، وقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس الولاء التنظيمي ومقارنته لدى العاملين في عدد من منظمات القطاع العام والخاص الأردني، وفحص العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية(كعمر الفرد،ومستوى المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ومتغيرات تنظيمية (كالمركز الوظيفي ، وأداء الفرد في العمل) ، وكذلك فحص أثر هذه المتغيرات في الولاء التنظيمي، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية والتنظيمية كعمر الفرد ، وسنوات الخبرة ، والمركز الوظيفي ، وأداء العاملين ، كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين الولاء التنظيمي والمؤهل العلمي كانت سلبية، وتبين وجود فروق بين مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في منظمات القطاع العام والقطاع الخاص ولكنها لم تكن ذات دلالة إحصائية.

٨) وفي دراسة أخرى قام بها الباحثان سعود العتيبي وطلق السواط بعنوان" الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه" [٢]، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ثلاثة أهداف، الأول معرفة درجة الولاء التنظيمي لمنسوبي الجامعة، والثاني معرفة العوامل التي تؤثر في درجة الولاء لمنسوبي الجامعة، والثالثة معرفة العلاقات بين أبعاد الولاء التنظيمي، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن جميع المجموعات الثلاث لها تأثير على الولاء التنظيمي ، حيث أظهرت النتائج التالية:

---

[١] علي العضايلة،" الولاء التنظيمي وعلاقته بالعامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، ١٩٩٥م، ص ص١٣-٣٣.

[٢] سعود العتيبي، وطلق السواط،" الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، الإداري، العدد ٧٠، ١٩٩٧م، ص ص ١٣-٦٨.

أ) إن من بين الصفات الشخصية كان للسن والحالة الاجتماعية تأثير على الولاء المستمر والولاء الأخلاقي، وكان لسنوات الخدمة تأثير على الولاء الوظيفي فقط.

ب) إن خصائص العمل لها تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي وتأثير بسيط على الولاء المستمر.

ج) إن مناخ العمل الاجتماعي له تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي فقط.

د) أن مكافآت المنظمة لها تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي وتأثير بسيط على الولاء المستمر.

٩) وقام الباحث عبد الرحيم المير بدراسة بعنوان: "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة"[١] ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على ضغوط العمل وخاصة على الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي بالإضافة إلى العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالصفات الشخصية.وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ فرد من الناطقين باللغة الإنجليزية والذين يقومون بمهام إدارية وغير إدارية ويعملون في العديد من المنشآت في المملكة العربية السعودية وينتمون إلى أربع عشرة دولة.وقد وزعت قوائم الاستقصاء (الاستبانات) على هؤلاء الأفراد وبعد تصنيفهم إلى أربع مجموعات هي: السعودية والعربية والآسيوية والغربية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن وظائف المجموعة الغربية تتصف بمستوى عالٍ من صراع الدور وغموض الدور، في حين وجدت الدراسة أن وظائف المجموعة العربية تتصف بأدنى مستوى من هذين المتغيرين بين المجموعات، كما أشارت النتائج أن العمالة الآسيوية هي الأكثر ولاءاً لمنشآتها بعكس العمالة الغربية التي تعتبر الأقل ولاءاً. إضافة إلى ذلك فقد أظهرت العمالة العربية درجة عالية من الأداء الوظيفي في حين أظهرت العمالة السعودية أدنى مستوى من الأداء الوظيفي بين المجموعات.

ب) الدراسات الأجنبية:

١) في دراسة قامت بها الباحثة ديبورا أولسن(Debora Olsen) هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والضغوط لدى العاملين في السنة الثالثة والأولى في المدرسة الأكاديمية، حيث تكونت عينة الدراسة من (٩٩) عاملا منهم(٥٢) من العاملين في السنة

---

[١] عبد الرحيم المير، "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضاء الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة" ، الإدارة العامة، المجلد ٣٥، العدد ٢، ١٩٩٥م، ص ص ٢٠٧-٢٥٢.

الأولى، و (٤٧) من العاملين في السنة الثالثة حيث وجدت الباحثة أن هنـــاك تناقصـــا فـــي القناعة الوظيفية، وزيادة الضغوط على العاملين الجدد، والتي تختلف من وقت لآخر[(١)].

٢) وفي دراسة أخرى قامت بها الباحثة كاثلين بيرويك(Kathleen Berwick) هدفت إلـــى معرفة ضغوط مديري شؤون الطلاب وعلاقة الضغوط بســـمات الشـــخصية والمتغـــيرات التنظيمية والثقافة التنظيمية، وقد تكونت عينة الدراسة من(٢٤٠) طالبا في الإدارة في مدينـــة مينسوتا مرتكزة على الأبعاد التالية: سمات الشـــخصية والمتغـــيرات التنظيميـــة والثقافـــة التنظيمية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي، وقوة الشـــخصية همـــا مـــن المرتكزات الأساسية التي تقلل من الضغط الوظيفي [(٢)]

٣) وفي دراسة أخرى قام بها الباحث سميث (Smith) وقد أجراها على مدرسي التمريض فـــي جامعات البحث العلمي والجامعات الشاملة، وقـــد هدفـــت الدراســـة إلـــى تحديـــد درجـــة الضغط(التوتر) والدعم الاجتماعي والحالة الصحية لدى مدرســـي التمريـــض فـــي تلـــك الجامعات، كما هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الضغط(التوتـــر) الوظيفـــي المـــدرك والدعم الاجتماعي والحالة الصحية لمدرسي التمريض في الجامعات المختارة، كما هدفـــت الدراسة إلى مقارنة الضغط الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كل من تلـــك الجامعـــات، وأخيرا هدفت الدراسة إلى تحديد الدرجة التي عندها يمكن للدعم الاجتماعي أن يعدّل مـــن علاقة الحالة الصحية بالضغط (التوتر) الوظيفي، وقد كان من نتائج الدراسة ما يلي :

أ) ارتبطت الضغوط الوظيفية التي تواجه المدرسين بالهوية المهنية وقيود الوقت، حيـــث أشار(٦٦%) من أفراد العينة إلى أن الضغوط الموجودة لديهم أسبابها العمل.

ب) هنالك علاقة عكسية بين الحالة الصحية للمدرس وضغط(توتر) العمل.

ج) كان للدعم الاجتماعي دورا كبيرا في تعديل العلاقة بين الضغـــط الوظيفـــي والحالـــة الصحية للمدرس [(٣)].

---

(1) Deborah Olsen, " Work Satisfaction and Stress In The First & Third Year of Academic Appointment ,"Journal Of Higher Education, Vol. 64,No.2, 1993.

(2) Kathleen Berwic, "Stress among Student affairs Administrators ,"Journal of College Student Development, Vol. 33, No.4, 1992.

(3) Smith, R.K, " Work Stress, Social Support and Health in University Nurse Educators", Dissertation Abstracts International, Vol. 54, No. 8, 1994.

٤) وقام الباحث سميث وزميله ويت (Smith & Witt) بدراسة هدفت إلى إجراء مقارنة بين مستويات الضغط الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الأمريكان البيض، ونظرائهم أعضاء هيئة التدريس السود. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتوزيع ثلاث استبانات تتعلق بضغوط التدريس، والبحوث ونشاطات الخدمة التي يقدمها عضو هيئة التدريس داخل الجامعة. وأشارت النتائج إلى أن أعضاء هيئة التدريس السود ولديهم ضغط وظيفي أعلى من نظرائهم البيض، وخاصة فيما يتعلق بمجالات البحث[١].

٥) وفي دراسة أخرى قام بها الباحث بلكس وزملائه(Blix & et.al.) بعنوان" الضغط الوظيفي لدى مدرسي الجامعات" ، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى الضغوط الوظيفية التي يشعر بها مدرسو الجامعات، ومن نتائج هذه الدراسة: أشار غالبية المدرسين الذكور إلى وجود علاقة بين النمط الدافعي لديهم والحوافز المقدمة لهم، كما أشار ثلثا المدرسين إلى انهم قد مروا بحدة الضغط في العمل بما نسبته(٥٠%) من أوقات عملهم، وأشاروا أيضا إلى وجود احترام نفسي، وضغط متعلق بمشكلات صحية، وإنتاجية عمل متدنية، وعدم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل الثقيل الملقى على أعتاقهم. وأما الإناث فقد فكرن أيضا بترك وظائفهن بسبب عبء العمل الثقيل الملقى على أعتاقهن (ضغوط الوظيفة). ومن بين النشاطات المختلفة التي يقوم بها المدرسين، فقد شكلت النشاطات المتعلقة بالبحث ضغطا أكبر من التدريس أو الواجبات الأخرى عليهم، كما كان لمعرفة المدرسين بطرق إدارة ضغوط العمل الموجودة لديهم ارتباط سلبي مع أعراض الضغط النفسي، حيث أن الإلمام بطرق إدارة ضغوط العمل يخفض من أعراض الضغط النفسي.[٢]

٦) وقام الباحث هاجزوز(Hajzus) بدراسة بعنوان" انتماء معلمي المدارس الثانوية في سياق المشاكل المختلفة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفاهيم المعلمين حول الولاء للمؤسسة في إطار المواقف الناجمة عن المشاكل المختلفة، وقد كان من نتائج الدراسة:

أ) وجود علاقة إيجابية قوية حول مفاهيم الولاء والالتزام لدى المعلمين للمنظمة وبين الاستخدام الأولي لأساليب حل المشكلات تعود إلى المدير ذاته.

---

[1] Smith ,E,&,Witt ,S," A Comparative Study of Occupational Stress among African and White University Faculty: A Research Not", Research in Higher Education , Vol. 34 , No.2 ,1993

[2] Blix, A, Cruise, R, &, Mitchell, B, "Occupational Stress among University Teachers", Educational Research, Vol.36, No. 2, 1994.

ب) عدم وجود علاقة بين مفاهيم الولاء الداخلي والخارجي للمعلمين. [١]

يلاحظ على الدراسات السابقة أنها هدفت إلى معرفة مصادر ضغوط العمل وأسبابها والآثار السلبية لهذه الضغوط وكيفية التعامل معها، حيث قام بعض الباحثين بمحاولة لتحديد مصادر الضغوط الوظيفية التي يواجهها الأفراد في مهنة مختلفة، ولا شك بأن هذه الضغوط الوظيفية تختلف اختلافا كبيرا من مهنة لأخرى من حيث المصادر والمستويات التي تؤثر بها.

وركز بعض الباحثين في دراسات أخرى قليلة على آثار ضغوط العمل والضغوط النفسية على بعض الأمور كالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وغيرها من الأمور، كما حاول باحثون أخرون ربط الضغوط الوظيفية بالسمات الشخصية والمتغيرات التنظيمية والثقافة التنظيمية وأمور أخرى مختلفة.

كما هدفت الدراسات السابقة الأخرى إلى دراسة ظاهرة الولاء التنظيمي من حيث العوامل التي تؤثر فيه كالعوامل الشخصية والتنظيمية كما حاولت بعض هذه الدراسات قياس درجة الولاء التنظيمي للأفراد في منظمات مختلفة عامة وخاصة معتمدين على مقاييس مختلفة تم وضعها لهذه الغاية من الباحثين أنفسهم.

وتختلف هذه الدراسة "أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء" عن سابقاتها من الدراسات، حيث تعتبر إحدى الدراسات القليلة التي تبحث الضغوط الوظيفية التي يواجهها معلم المدارس الحكومية في الأردن، إذ أن الدراسات السابقة ركزت في معظمها على الضغوط الوظيفية في قطاع التعليم الجامعي ، فيما ركزت بعض الدراسات الأخرى على الضغوط النفسية التي يتعرض لها المدرسون في المدارس الحكومية في الأردن.

كما تتميز هذه الدراسة عن سابقاتها في محاولتها تحديد مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي لوظيفة التعليم في المدارس الحكومية في الأردن (حالة محافظة الزرقاء)، حيث سيتم بحث ضغوط الوظيفة التي تواجه المعلمين في القطاع الحكومي بشكل تفصيلي وتأثيرات هذه الضغوط على الولاء التنظيمي.

---

[1] Thomas Joseph, Hajzus, "Commitment of Secondary Teachers in the Context Differing. Problem Situation", D. ED. The Pennsylvania State University, 1990.

وتتشابه هذه الدراسة مع سابقاتها في أنها تهدف إلى تحديد مصادر ضغوط الوظيفة وتأثيراتها واقتراح بعض الاستراتيجيات للتعامل مع ضغوط الوظيفة، وتشابه هذه الدراسة مع سابقاتها أيضاً في التركيز على الولاء التنظيمي من حيث سماته الأساسية والعوامل المؤثرة عليه، كما ستحاول هذه الدراسة استنتاج بعض مخرجات الولاء التنظيمي الذي يؤثر بها على غيره من الأمور كالأداء والرضا وغير ذلك.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة: ضغوط الوظيفة والولاء التنظيمي

مقدمة الفصل الأول:

يعتبر السلوك التنظيمي مجالاً خصباً للبحث والدراسة، وقد تمت دراسة ظواهر وموضوعات السلوك التنظيمي قديماً وحديثاً نظراً لأهميته وتجدده في الماضي والحاضر. ويركز هذا الفصل على ظاهرتين هامتين من ظواهر السلوك التنظيمي وهما ضغوط الوظيفة والولاء التنظيمي.

ويهدف هذا الفصل إلى بحث ودراسة وتحليل موضوعي ضغوط الوظيفة والولاء التنظيمي، من خلال تناول وتوضيح مفهومي ضغوط الوظيفة والولاء التنظيمي. وإبراز مصادر ضغوط الوظيفة والآثار المترتبة عليها واستراتيجيات التعامل معها، بالإضافة إلى بحث العوامل الرئيسة المؤثرة على الولاء التنظيمي وبيان وتحليل مخرجات الولاء التنظيمي والعلاقة التي تربط ضغوط الوظيفة بالولاء التنظيمي.

مفهوم الضغوط الوظيفية:

تتعدد مفاهيم الضغط وتختلف باختلاف الزاوية التي يُنظر إليه منها، فالبعض ينظر إليه كظاهرة، في الوقت الذي ينظر إليه الآخرون من زاوية السبب أو من زاوية النتيجة أو من حيث المناخ والعوامل والأدوات التي أدت إلى وجوده، والبعض الآخر ينظر إليه كمرض يجب معالجته، في حين يرى البعض أنه ضرورة حياة وأساس عمل يجب الإبقاء عليه(١).

ويمكن تعريف الضغوط الوظيفية بأنها عبارة عن مجموعة من التأثيرات الداخلية لدى الموظفين، وتنجم عن التفاعل بين العوامل التنظيمية أو الاجتماعية والمكونات الشخصية لهم، وقد تؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديهم، مما يدفعهم إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي لأعمالهم(٢). ويشير التعريف السابق إلى أن هناك عوامل مسببة للضغوط الوظيفية، حيث تتعدى الجانب التنظيمي لتشمل أيضاً الجوانب الاجتماعية والشخصية للأفراد.

---

(١) محسن الخضيري، الضغوط الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٩١، ص ١٢.

(٢) الزعبي، "ضغوط العمل لدى المديرين في جهاز الخدمة المدنية في عمان الكبرى: دراسة ميدانية"، مرجع سابق، ص ١٨.

وركز التعريف السابق أيضا على التأثيرات السلبية التي تؤثر بها الضغوط الوظيفية على الأفراد.

كما يعرف فوزي المساعيد الضغوط الوظيفية بأنها عبارة عن حالة يشعر فيها الفرد بالقلق والتوتر وما يترتب على ذلك من اختلال في التوازن ينجم عن كثرة ما يتعرض له الفرد من مؤثرات بيئية تحيط بظروف العمل كعبء الدور وغموضه وضغط العمل والرضا المهني والنمط القيادي للمدير وغيرها من المثيرات[١]. ويمكن الإشارة هنا إلى أن هذا التعريف يتشابه مع التعريف الذي سبقه في تركيز كل منهما على بعض مصادر ضغوط الوظيفة وتأثيراتها السلبية على الأفراد. ويرى الباحث بأن هناك تجاهلاً من كلا التعريفين السابقين للجانب الإيجابي الذي قد تحدثه الضغوط الوظيفية من قتل للروتين وبث روح التحدي والتجديد وغير ذلك.

ويعرف خالد الكخن الضغوط الوظيفية أيضاً بأنها شدة القوى المؤثرة التي تفرض بصورة طبيعية أعباء ثقيلة على الفرد في موقع عمله، ومن أعراضها: الأزمات الانفعالية والسلوكية والمهنية (نقص الدافعية في العمل) تدفع الفرد إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي لعمله[٢]. ويحصر التعريف السابق الضغوط الوظيفية في موقع العمل، كما يركز على العلاقة السلبية لضغوط الوظيفة على الأداء والرضا عن العمل من قبل الأفراد الذين يواجهون الضغوط مما يجعل هذا التعريف قريباً من التعريفات التي سبقته.

ويمكن تعريف الضغوط بشكل عام بأنها عبارة عن مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تؤدي إلى إحداث تغيير سيكولوجي سلوكي بدرجات مختلفة على الأفراد طبقاً لقدرتهم الجسمية والشخصية على التوافق مع هذه المؤثرات[٣]. ويستخلص من هذا التعريف تركيزه على الضغوط كمثيرات خارجية تؤثر على الأفراد بشكل متفاوت بحسب الفروق الفردية بينهم. وبمعنى آخر يشير التعريف إلى أن تأثيرات ضغوط الوظيفة قد تكون كبيرة أو صغيرة سلبية أو إيجابية، ويرجع ذلك إلى الطبيعة المختلفة للأفراد.

كما يعرف كل من بيير ونيومان (Beehr & Newman) ضغوط الوظيفة بأنها حالة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد وأعمالهم، وتتسم بإحداث تغييرات في داخلهم تدفعهم إلى الانحراف

---

(١) فوزي المساعيد، "مصادر الضغط النفسي لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في لواء نابلس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة نابلس الوطنية، نابلس، فلسطين، ١٩٩٣، ص ١٠.

(٢) خالد الكخن، "الضغوط المهنية التي تواجه معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ١٩٩٧، ص ١٢.

(٣) محمد هلال، مهارات إدارة الضغوط، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٢.

عن أدائهم الطبيعي[١]. كذلك يعرفها برودزنكي وزملائه (Brodzinki & Others) بأنها عبارة عن التفاعل بين الفرد والبيئة ينتج عنه تغييرات نفسية وجسمية تحدث انحرافات في أداء الفرد الطبيعي[٢]. ويتشابه التعريفان اللذان قدمهما بيير ونيومان وبرودزنكي وزملاؤه مع التعريفات السابقة في تركيزهما على الجوانب التنظيمية كمصدر هام من مصادر الضغوط الوظيفية. ويؤكد التعريفان السابقان أيضاً على سلبية العلاقة بين ضغوط الوظيفة والتأثيرات الجسمية والنفسية على الأفراد.

ويعرف كل من إيفانسيفتش وماتيسون (Ivancevich & Matteson) الضغوط الوظيفية بأنها استجابة تكيفية تختلف باختلاف الأفراد للتهدئة من تأثيرات وأوضاع وأحداث تفرضها المتطلبات الخاصة بالتنظيم على الأفراد العاملين في هذا التنظيم[٣]. ويرى الباحث بأن هذا التعريف لا يختلف كثيراً عن التعريفات التي سبقته، حيث يشير هذا التعريف إلى أن هناك بعض الأحداث والأوضاع الموجودة في التنظيمات المختلفة تؤثر بشكل أو بآخر على الأفراد العاملين فيها. ويختلف هذا التعريف عن التعريفات التي سبقته في تركيزه على أن الضغوط الوظيفية ليست تأثيرات خارجية تؤثر على الأفراد فحسب، بل يتعدى ذلك إلى كونها استجابة من هؤلاء الأفراد للتكيف مع تلك التأثيرات.

يرى الباحث بأنه بناءاً على التعريفات السابقة يمكن تعريف ضغوط الوظيفة بأنها: مثيرات مادية (فيزيولوجية) أو نفسية (سيكولوجية) تضغط على الفرد العامل بشكل بسيط أو بشكل كبير، بحيث إذا كانت بسيطة يمكن للفرد العامل أن يتكيف معها، بينما إذا كانت كبيرة فغالباً مالا يستطيع الفرد العامل التكيف معها، مما يؤدي إلى ظهور بعض الأمور على سلوك هذا الفرد والتي يمكن ملاحظتها من قبل الآخرين كالقلق والخوف والاضطراب والتوتر والاكتئاب والشعور بالضيق من أي أمر وغير ذلك.

كما يرى الباحث بأن ضغوط الوظيفة لا تكون سلبية دائماً، بل قد تكون إيجابية، فضغوط الوظيفة إذا كانت بسيطة بالنسبة للفرد المعني فإنها يمكن أن تؤدي إلى بث روح التحدي من قبل الفرد العامل فيبذل جهداً للقيام بالعمل على أتم وجه. حيث يمكن رؤية بعض

---

(1) T.A. Beehr, & J.E. Newman, " Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness : A Facet Analysis, Model, and Literature Review", Personnel Psycology, Vol. 3, No. 1, 1978, P. 668.
(2) Brodzinki, J., Scherer, R. & Grayer, K., " Work Place Stress", Personnel Administration, Vol. .7, No. 2, 1994, P .77.
(3) John M. Ivancevich, Michael T. Matteson, Organizational Behavior and Management, 4th ed., Irwin Book Team Inc., Chicago, 1996, P. 697.

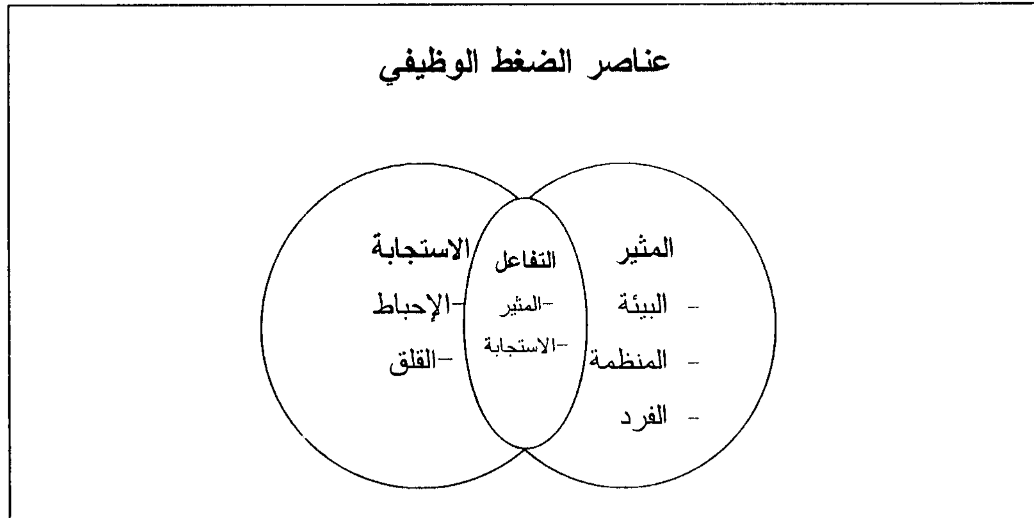
الأشخاص الذين يقولون بأنهم لا يعملون إلا إذا شعروا بالضغط عليهم، فنرى الفـــرد منـــهم إذا شعر بالضغط فإنه يقوم بالعمل بشكل جيد، بينما إذا كان لديه عمل بسيط فإننا نراه متكاسلا عــن أداء هذا العمل ومؤجلا له وحجته في ذلك أن هذا العمل يمكن عمله في أي وقت. ولكي نوضــح مفهوم الضغط الوظيفي سوف يتناول الباحث في الجزء التالي مكونات ضغوط الوظيفة.

مكونات ضغوط الوظيفة:

يمكن تعريف مكونات ضغوط الوظيفة بأنها عبارة عن الأمور التي تشكل في مجموعها ظاهرة ضغوط الوظيفة وتفسرها. ويذكر الباحثون في مجال السلوك التنظيمـــي بـــأن ضغــوط الوظيفة تتكون من ثلاث مكونات رئيسية هي: المثـــير والاســـتجابة والتفـــاعل بيـــن المثـــير والاستجابة، حيث يوضح الشـــكل رقم (٢) العلاقة بين تلك المكونات الثلاث الرئيسية.

الشكل رقم (٢)

العلاقة بين المكونات الرئيسية لضغط الوظيفة



المصدر: وفية الهنداوي ، " إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل" ، الإداري ، العدد ٥٨, ١٩٩٤، ص ٩١.

ويمكن تلخيص هذه المكونات فيما يلي:

١) المثير (Stimulus): يمكن تعريف المثير بشكل عام بأنه "الحادث الذي يستطيع الملاحظ الخارجي تعيينه، مفترضا بأن له تأثيرا في سلوك الفرد موضوع الملاحظة"(١). وقد يكون هذا المثير نابعا من تغيرات في بيئة الإنسان المحيطة به مما يؤثر على الشخص المعني، وتحدث لديه حالة من التفاعل مع هذه التغيرات، وبصورة تؤدي إلى تنبيه إحدى أو بعض الحاجات لديه. وتعمل الحاجات التي يظهرها المثير على تنبيه أحد أو بعض دوافع الإنسان والتي تعمل من أجل تلبية هذه الحاجات(٢).

٢) الاستجابة (Response): وتتمثل في ردود فعل نفسية أو جسمانية أو سلوكية تجاه الضغط. ويمكن أن تكون الاستجابة أو رد الفعل في شكل نوع من الإحباط الذي يحدث نتيجة لوجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له. ويمكن أيضا أن تكون الاستجابة في شكل نوع من القلق أي الإحساس بعدم الاستعداد للاستجابة بصورة ملائمة للموقف(٣). كما يرى الباحث بأن الاستجابة قد تكون إيجابية وليست سلبية ، حيث يمكن أن تظهر الاستجابة على شكل عمل مبدع من قبل الفرد أو غير ذلك.

٣) التفاعل (Interaction): ويتمثل في الصراع بين المثير والاستجابة، حيث يمثل المثير القوى الضاغطة وتمثل الاستجابة ردة الفعل التي تظهر لدى الفرد، فمثلاً عندما يرى عامل في منظمة ألسنة النيران تخرج أمامه من آلة معينة فعندئذ يحدث تفاعل داخلي في نفسه، حيث ينشأ صراع داخلي في كيفية استجابته فيمكن أن يفكر بالهرب من المكان أو يفكر بإطفاء الحريق أو يفكر بالذهاب إلى أقرب هاتف ويطلب النجدة أو غير ذلك، وهذا الصراع الداخلي يمكن تسميته بالتفاعل، ورؤية ألسنة النيران تعتبر المثير، وإذا ما حاول إطفاء الحريق بنفسه مثلاً يعتبر هذا العمل ردة الفعل التي يمكن تسميتها بالاستجابة.

ويمكن القول بأن إيراد مكونات ضغوط الوظيفة وعناصرها الرئيسية كما حددها علماء السلوك التنظيمي يمكن أن يساهم في فهم هذه الظاهرة، وبالتالي يمكن الوصول إلى حلول عملية للحد منها وذلك لتهيئة ظروف العمل المناسبة للأفراد بعيدا عن أي توترات أو مشاكل.

---

(١) عبد المجيد نشواتي، علم النفس التربوي، الطبعة الثالثة، دار الفرقان، اربد، ١٩٩٦، ص ٢٧٦.

(٢) عبد المعطي عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، مطبعة جريدة الرأي، عمان، ١٩٩٤، ص ٥٢.

(٣) وفية الهنداوي، "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل"، الإداري ، العدد ٥٨ ، ١٩٩٤، ص ٩٢.

مصادر الضغوط الوظيفية:

ويقصد بها مجموعة الأمور والعوامل التي تسبب ضغوط الوظيفة. ويمكن الإشارة هنا إلى أنه لم تتفق أي من الدراسات العديدة التي هدفت إلى تحديد مصادر ومسببات ضغوط الوظيفة على مصادر محددة لضغوط الوظيفة. ويرى الباحث بأن عدم الاتفاق على تحديد مصادر ضغوط الوظيفة يمكن إرجاعه إلى أسباب عديدة منها: الباحثون أنفسهم ومجتمعات وعينات الدراسة المستخدمة ومنهج البحث الذي استخدمه هؤلاء الباحثون وغير ذلك. حيث يختلف الباحثون فيما بينهم من حيث الدقة والصدق والموضوعية ، كما تختلف مجتمعات وعينات الدراسة المستخدمة فمجتمع المعلمين مثلا يختلف عن مجتمع المحامين أو الأطباء وهكذا، ويختلف كذلك المعلمون أنفسهم فالمعلمون في الأردن يختلفون عن المعلمين في بريطانيا أو أمريكا. كما أن منهج البحث يلعب دورا كبيرا في النتائج التي يتوصل إليها الباحثون، فنتائج المنهج التجريبي تختلف عن نتائج المنهج التاريخي أو الوصفي أو غير ذلك. ويرى الباحث أيضاً بأن الجانب الذي انطلق منه الباحثون في دراستهم لضغوط الوظيفة يؤثر بشكل كبير في طبيعة نتائج الدراسات، حيث تم دراسة ضغوط الوظيفة من عدة جوانب كالجانب الطبي والنفسي والإداري والاجتماعي وغير ذلك.

وتشير الدراسات المختلفة إلى أن هناك ثلاث مصادر للضغوط الوظيفية وهي[١]:

- المصادر الخارجية.
- المصادر الوظيفية.
- المصادر الشخصية.

١) المصادر الخارجية:

ويقصد بها تلك الأحداث والقوى والعوامل التي يتعرض لها الأفراد من البيئة الخارجية للمنظمة والتي قد تؤثر عليهم، ويذكر العلماء في هذا الشأن أنه من الضروري اعتبار المنظمات المختلفة نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية. ويذكر لوثانس (Luthans) بأن الضغوط الوظيفية ليست محددة في عوامل داخلية تحدث داخل المنظمة خلال ساعات العمل، وإنما يجب أن ينظر إلى البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة لتحديد أسباب الضغوط التي تقع على

[1] Luthans, Organizational Behavior , 7th ed., McGraw-Hill Inc, NewYork, P. 298.

الأفراد[١]. ويذكر الباحثون بعضاً من المصادر (العوامل) الخارجية للضغوط الوظيفية ومنها ثقافة وفلسفة المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، والتغيرات التكنولوجية، والأسرة، والانتقال من مكان إلى آخر (من حيث السكن أو العمل)، والاقتصاد القومي، والأصول المالية للفرد، والطبقة الاجتماعية وغير ذلك[٢].

ويظهر في الدراسات والأبحاث المختلفة أن التغيرات التي تصيب عائلات الأفراد تؤثر بشكل كبير على هؤلاء الأفراد، كالشجار مع أفراد الأسرة، أو مرض أحد أفراد الأسرة، أو التوترات والمشاكل بين الزوج وزوجته أو الأطفال، وكل هذه الأمور تؤدي إلى اشتغال ذهن الفرد ويؤثر ذلك على أدائه لوظيفته الأساسية في المنظمة التي يعمل بها[٣]. وقد تجبر بعض المنظمات أفرادها في بعض الأحيان إلى العمل في عطلة نهاية الأسبوع من قبل المنظمة، فيقلل ذلك من فرصة الراحة والاستجمام لهؤلاء الأفراد، كما يقلل أيضاً من النشاطات والزيارات العائلية التي تكون ضرورية في كثير من الأحيان[٤].

وتشير الدراسات أيضاً أن التقدم في السن وموت القرين (الزوج أو الزوجة) وخاصة الموت المفاجئ يجعلان الفرد عاجزاً عن التركيز في عمله. وتؤكد بعض الدراسات على تأثير الجنس أو السلالة (العرق) في مستوى الضغوط التي يشعر بها الفرد، فقد أثبتت بعض الأبحاث أن السود مثلاً يعانون من ضغوط أكبر من الضغوط التي يعاني منها البيض[٥].

ويمكن الإشارة هنا إلى دراسة الباحث جمال الدين الخازندار والتي تتحدث عن تأثير القيم على الكفاءة الإدارية في كل من كوريا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية، حيث أشار هذا الباحث إلى النظرة الشمولية من قبل المنظمات اليابانية للضغوط التي تقع على الأفراد، حيث لا تكتفي المنظمات اليابانية بالاهتمام بالفرد داخل المنظمة بل تهتم أيضاً بالفرد خارج المنظمة. ويؤكد الباحث أيضاً على المساعدات الدائمة التي تقدمها المنظمات اليابانية لأفرادها العاملين فيها لحل أي مشكلة قد تواجههم خارج المنظمة. ويؤكد الباحث الخازندار في نهاية دراسته على أن

---

(1) Luthans, Organizational Behavior, op.cit., P. 298.

(2) Ibid., p. 298,299.

(٣) محمد الحناوي وآخرون، أساسيات السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٩، ص ١٩٨.

(4) Luthans, Organizational Behavior, op.cit., P. 300.

(5) Smith, E, & Witt, S, "A Comparative Study of Occupational Stress among African and White University Faculty: A Research Not", Research in Higher Education, Vol. 34, No. 2, 1993.

الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة وخارجها يضمن للمنظمة ولاء الأفراد العاملين فيها، مما قد يعود بالنفع على الفرد والمنظمة على حد سواء [١].

٢) المصادر الوظيفية:

يمكن تعريف المصادر الوظيفية بأنها عبارة عن الأمور والمتغيرات التي توجد في محيط العمل والتي تؤثر بشكل متفاوت على الأفراد العاملين داخل المنظمة. وفيما يلي بعض من هذه المتغيرات:

أ) الاختلافات المهنية:

ويقصد بها اختلاف درجة الضغوط الوظيفية التي يشعر بها الفرد في أية منظمة من مهنة لأخرى. ويعاني العاملون في مهن معينة من ضغوط تزيد عن الضغوط التي يعاني منها العاملون في مهن أخرى. ويرى الباحث بأن المهن التي تتطلب تركيزا شديدا من الفرد كمهنة الجراحة والسواقة، والمهن التي يكون مجال الخطر فيها كبيرا كالوظائف التي تتعلق بالكهرباء تعتبر أكثر تعرضا للضغوط الوظيفية. بينما تعتبر بعض المهن والوظائف أقل تعرضا للضغوط الوظيفية كمهنة الخياطة والنجارة وغيرها والتي لا تتطلب تركيزا كبيرا ومجال الخطر فيها بسيط مقارنة بغيرها من المهن. وفي دراسة أجريت على ١٣٠ مهنة للتعرف على مستوى الضغط الذي يتعرض له شاغلوها تبين أن هنالك مهنا تعاني من مستوى ضغط وظيفي أعلى من غيرها، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المهن التالية: الطبيب ومدير المكتب والمشرف والنادل تتعرض لمستوى عال نسبيا لضغط الوظيفة. وفي المقابل أظهرت الدراسة أن المهن التالية: الخادمة والعامل الزراعي وأستاذ الجامعة وعامل المهن اليدوية تتعرض لمستوى منخفض نسبيا من الضغط[٢]. كما أشارت دراسة أخرى إلى أن مهنة المحاسبة تتعرض لمستوى عال من الضغط الوظيفي.[٣]

---

(١) الخازندار، "تأثير القيم على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية: دراسة مقارنة"، مرجع سابق، ص ١٤٧، ١٤٨.

(٢) داود، "مصادر ضغط العمل التي يتعرض لها العاملون في المصارف التجارية العاملة في الأردن"، مرجع سابق، ص ٣٠.

(3) Joseph Sanders,"A Comprehensive Study of Stress in The Public Accounting Profession", Dissertation Abstracts International, Vol.53, No.7, 1993.

ب) عبء العمل :

يمكن تعريف عبء العمل بأنه كمية ونوعية المهام التي يطلب من الفرد إنجازها في وقت محدد(١). وقد أجمعت الدراسات التي تناولت موضوع الضغوط الوظيفية على أن زيادة أو انخفاض عبء العمل يعتبر من أهم مصادر ضغوط الوظيفة، فزيادة عبء العمل تعني قيام الفرد بأداء مهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح له أو أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يملكها الفرد. كما يدل انخفاض عبء العمل على أن الفرد لديه عمل قليل أو أن عمله غير كافٍ لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته(٢).

ويرى الباحث أن زيادة أو انخفاض عبء العمل قد يؤدي إلى مشاكل وضغوط في العمل، ويمكن أن تؤدي الزيادة الكبيرة في عبء الدور إلى تعرض الفرد العامل لمستويات عالية من الضغوط الوظيفية والتي يمكن إرجاعها إلى الإرهاق وعدم أخذ وقت الراحة الكافي، مما قد يترتب عليه ظهور بعض المشاكل الصحية والنفسية على الفرد العامل. وقد يؤدي الانخفاض الكبير في عبء الدور إلى شعور الفرد العامل بالكآبة والملل والشعور بعدم الإثارة في العمل وانعدام التحدي أو الشعور بعدم التقدير والأهمية وغير ذلك.

ج) غموض العمل:

ويقصد بغموض العمل افتقار الفرد للمعلومات اللازمة له لأداء أعمال وظيفية المحددة له كالمعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته وأهداف وسياسات وقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة(٣). ويشير رو وبايارز (Rue & Bayars) إلى أن الموظف في حالة غموض العمل يكون غير متأكد أو لا يعرف كيفية إنجاز العمل، كما أن الموظف يكون غير متأكد أو لا يعرف ما هو متوقع منه، بالإضافة إلى أن الموظف لا يعرف أو غير متأكد من العلاقة بين أداء العمل والنتائج المتوقعة(٤).

---

(١) الهنداوي، "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل"، مرجع سابق، ص ٩٨.

(٢) سمير عسكر، "متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيق في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، الإدارة العامة، العدد ٦٠، ١٩٨٨، ص ١٣.

(٣) الهنداوي، "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل"، مرجع سابق، ص ١٠١.

(4)Rue. Leslie & Bayars. Lloydl, Management Theory and Application, Homewood. III Richard Irwin. Inc., 1986, P 443.

ويشير بعض الباحثين إلى أن غموض العمل قد يكون نتيجة لحدوث تغيير في بعض الأمور مثل: الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل، والبيئة الاجتماعية للمنظمة، والأفراد العاملين في المنظمة، وعدم تدفق المعلومات أفقياً ورأسياً في المنظمة، وعدم تحديد ووضوح الصلاحيات(١). وتؤكد الدراسات على التأثيرات الكبيرة التي يحدثها غموض العمل على صحة الفرد البدنية والعقلية وعلى معدلات غيابه عن العمل(٢).

ويرى الباحث بأنه يجب على كل منظمة أن تسمي واجبات محددة لكل وظيفة بداخلها وهو ما يسمى "الوصف الوظيفي". ويسمح الوصف الوظيفي للإدارة بمتابعة ومحاسبة العاملين والمشرفين فيها على إنجاز محدد، وكذلك إمدادهم بالإرشادات والتوجيهات لضمان عمل أفضل. ويمكن الإشارة هنا إلى أنه إذا لم يعرف الموظف حدود سلطته ومسؤوليته وما هو متوقع منه إنجازه وما هي الطريقة التي سينجز بها العمل، فإن ذلك كله سيؤثر بشكل سلبي على أداء الموظف ورضاه عن عمله، حيث سيصاب بحالة من الضياع لعدم معرفته بحقوقه وواجباته.

د) نظم الحوافز والأجور:

ويقصد بها مجموعة الظروف التي تتوفر في بيئة العمل وتعمل على تحفيز الأفراد وإشباع رغباتهم التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل(٣). ويمكن الإشارة هنا إلى أن حاجات الأفراد تختلف اختلافاً كبيراً نتيجة اختلاف هؤلاء الأفراد فيما بينهم. وقد صنف ماسلو (Maslow) الحاجات الإنسانية إلى خمس حاجات رئيسية مرتبة تصاعدياً وهي: الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والسلامة والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات. وتعتبر الحاجات المادية أهم الحاجات اللازمة للفرد العامل في أي منظمة، حيث لا يمكن أن نعطي للعامل المتميز شهادة تقدير وأجره لا يكفيه لقضاء حاجاته الضرورية.

ويؤكد بعض الكتاب والباحثين مثل كمنجز و وورلي (Cummings & Worley) على أن نظم الحوافز والأجور التي توفرها المنظمة للعاملين فيها تحسن من حالة هؤلاء العاملين النفسية وأداءهم لأعمالهم. وترتكز نظم الحوافز في مجملها على ثلاثة أمور هي: الأجور

---

(١) الصباغ، "ضغط العمل"، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٥، العدد (١+٢)، ١٩٨١، ص ٣٤، ٣٥.

(٢) الهنداوي، "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل"، مرجع سابق، ص ١٠٢.

(٣)محمد القريوتي، ومهدي زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة ، الطبعة الثالثة، بدون مكان نشر، عمان، ١٩٩٣، ص ٢٨١.

والترقية والمميزات المضافة للأجور (كالسكن والتأمين الصحي والسيارة وغيرها) [١]. ويضيف بعض الباحثين على أن توفر الحوافز الجيدة في المنظمة يجعل الأفراد متفائلين في أعمالهم وبعيدين عن أسباب ومظاهر القلق والتوتر وغيرها من الأسباب التي تضعف الأداء[٢].

ويرى الباحث بأن ضعف نظم الحوافز والأجور يعتبر من أهم وأعظم مصادر ضغوط الوظيفة التي يشعر بها الأفراد، حيث ترتبط الحوافز والأجور في كثير من المهن بصعوبة المهنة كمهنة الطبيب والممرض والمحاسب وغير ذلك. ويتأثر أداء الفرد العامل ورضاه عن عمله إذا ما رأى بأنه لا يعطى الحوافز والأجر العادل، وقد يؤدي ذلك إلى كثرة حالات الغياب وازدياد الشكوى وحوادث العمل وغير ذلك.

هـ) المشاركة في اتخاذ القرارات

ويقصد بها مدى قدرة الأفراد على المساهمة في صنع القرارات واتخاذها في المنظمة التي يعملون فيها. ويرى بارون (Baron) بأن عدم مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات التنظيمية لها تأثيرات كبيرة عليه، فعدم إفساح المجال لهذا الفرد لإبراز قدراته وعدم إعطائه الفرصة للتأثير في الأحداث المهمة المرتبطة بوظيفته قد يشعره بأنه مهمل ويؤدي ذلك إلى شعوره بالمعاناة السلبية[٣]. ويشير زهير الصباغ إلى أن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم يرتبط بشكل وثيق بعدم الرضا عن العمل، حيث ينعكس عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على الحالة النفسية للعاملين وعلى أدائهم[٤].

ويؤكد الباحثون على أن مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات قد يكشف عن مواضع الشكوى في المنظمة ومعرفة أسبابها وعلاجها. ويضاف إلى ما سبق أن مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات يمكن أن يؤدي إلى تنمية الاحترام المتبادل بين العاملين وإرساء مناخ السماحة والألفة والمحبة بينهم مما يساهم في زيادة الترابط الاجتماعي ونجاح المؤسسات. ويرى الباحثون أيضا أن تنفيذ الرؤساء لبعض الآراء أو المقترحات المفيدة والتي مصدرها

---

(1) Thomas G. Cummings, & Christopher G. Worley, Organizational Development and Change, 5th ed., West Publishing Company, NewYork, 1993, P. 407.

(٢) محمد القريوتي، ومهدي زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، مرجع سابق، ص ١٩٨.

(3) Robert, Baron, Behavior in Organization, Allyn and Bacon, Boston, 1983, P. 283.

(٤) زهير الصباغ، "ضغط العمل"، ص ٣٨.

العاملون يؤدي إلى إشعار العاملين بقيمتهم عند الإدارة؛ مما يؤدي إلى كسب ثقتهم ويدعم انتمائهم لمنظمتهم والولاء لها(١).

و) الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية في المنظمة، حيث يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات المختلفة والأنشطة وخطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرار(٢) . ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم مصادر الضغوط الوظيفية، حيث أن تمركز السلطة وعدم تفويضها بشكل ملائم، ووجود درجة عالية من الرسمية، ووجود إجراءات وقواعد وتعليمات مكتوبة مبالغ فيها والالتزام بحرفيتها، قد يرافقه تحديد لحرية واستقلال الفرد؛ وبالتالي قد تؤثر بمجموعها على نفسية الفرد وتؤدي إلى شعوره بالضغط المهني .ويمكن الإشارة هنا إلى الدراسة التي تمت على عينة مؤلفة من ٣٤٦ فرد من رجال البيع في عدة منظمات لدراسة العلاقة بين شكل البناء التنظيمي (الهياكل التنظيمية الطولية، والمتوسطة، والمسطحة) وضغوط الوظيفة. وقد انتهت الدراسة إلى أن رجال البيع الذين يعملون في منظمات ذات هياكل تنظيمية مسطحة يشعرون بضغوط وظيفية أقل ودرجات أعلى من الرضا الوظيفي عن زملائهم الأخرين بالمنظمات ذات التنظيم المتوسط أو الطولي(٣).

ويؤكد علماء الإدارة على أهمية وجود هيكل تنظيمي واضح ومحدد في أي منظمة. ويظهر الهيكل التنظيمي الجيد في تحديد إطار ظاهر للإدارات والأجزاء الداخلية في المنظمة. ويظهر الهيكل التنظيمي الجيد كذلك في التحديد الواضح لخطوط السلطة والمسؤولية ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية، لأن عكس ذلك كله يؤدي إلى ضغوط وظيفية على الأفراد العاملين في المنظمة.

ز) النمو والتقدم الوظيفي:

ويقصد به مدى توفير المنظمة لفرص الترقية والتقدم للإفراد العاملين فيها في وظائفهم. ويشير البعض إلى أن افتقار الفرد لفرص الترقية المستقبلية وعدم التأكد من المستقبل الوظيفي يحدث لدى الفرد مصدراً كبيراً من مصادر الضغوط الوظيفية. وتعتبر الترقية طويلة الأمد والتي تكون بعد فترة طويلة تعتبر قاتلة لطموح الأفراد؛ خاصة إذا كانت الترقية لا تعتمد على مقياس

---

(١) محمد هيكل، "فعالية الشورى بين الإدارة العامة والشريعة الإسلامية"، الإداري، العدد ٤٢، ١٩٩٠، ص ١١٧، ١١٨.

(٢) فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، عمان، ١٩٩٢، ص ١٣٥.

(٣)الهنداوي، " استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل "،مرجع سابق ، ص ١٠١ .

موضوعي وهو الجدارة والكفاءة وإثبات الذات ، فالترقية التي تعتمد على الأقدمية أو المحسوبية تكون في غالب الأحيان مصدر ضغط على الأفراد العاملين في المنظمات. ويشير زهير الصباغ إلى أن عوائق النمو والتقدم الوظيفي باعتبارها أحد مصادر ضغوط الوظيفة تتمثل في النقاط التالية:

* عدم وجود فرص الترقية.
* عدم الشعور بالأمن الوظيفي وعدم التأكد من المستقبل الوظيفي.
* التغيير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد[١].

ح) ظروف العمل المادية:

ويقصد بها مجموعة الظروف التي تؤثر في درجة تقبل الفرد لبيئة العمل كالتجهيزات والموقع والمساحة والبرودة والإضاءة والضجيج وغير ذلك[٢]. وتساهم ظروف العمل غير المريحة في زيادة المعاناة من ضغوط الوظيفة ومن هذه الظروف: تلوث الجو ودرجات الحرارة غير الملائمة والضوضاء والاهتزازات والإضاءة المبهرة أو الخافتة والازدحام، ويضاف إلى ذلك كله سوء تصميم أماكن العمل ومخاطر العمل كاحتمال التعرض للإصابات والحوادث[٣]. ومما لا شك فيه أن ظروف العمل الصعبة تؤثر غالباً بصورة سلبية على الأفراد العاملين في أية منظمة، حيث يشعر الأفراد بعدم الارتياح تجاه ظروف عمله الصعبة، وقد ينتج عن عدم الارتياح نوع من ضعف الأداء واللامبالاة مما يؤثر على المنظمة نفسها.

ط) المسؤولية عن الغير:

ويقصد بها تعهد الفرد بتنفيذ أعمال أو نشاطات معينة أو المحافظة على المرؤوسين أو ممتلكات الغير بأقصى قدراته. وتعتبر الوظائف التي تكون فيها مسؤولية كبيرة عن أفراد أو عن ممتلكات للغير أكثر عرضة للضغوط الوظيفية من غيرها من الوظائف التي لا تستلزم

---

(١) الصباغ، "ضغط العمل"، مرجع سابق، ص ٣٣.

(٢) خولة يحيى، " الرضا الوظيفي عند المعلمات العاملات في مراكز الإعاقة العقلية في مدينة عمان"، دراسات، المجلد ٢١، العدد٣، ١٩٩١، ص ١٤٨.

(٣) أبو نبعة ، " الضغوط المهنية التي تواجه موظفي البنوك في الضفة الغربية من فلسطين "، مرجع سابق،ص١٤ .

المسؤولية عن الأفراد أو الممتلكات. ويمكن القول بأن الضغوط الوظيفية تتناسب طرديا في معظم الأحيان مع المسؤولية عن الغير، فالأفراد يتعرضون للضغوط الوظيفية بشكل أكبر كلما زادت المسؤولية المفروضة عليهم والعكس صحيح. وتشير الدراسات إلى أن المديرين والمشرفين يعانون بشكل كبير من أمراض القرحة والتوتر الشديد نتيجة مسؤولياتهم عن الأفراد بنسبة أكبر من الأفراد الذين يشرفون عليهم، وبالمثل يعاني العاملون في وحدة العناية المركزية بالمستشفيات، وكذلك يعاني العاملون في وحدة المراقبة الجوية من مستوىً عالٍ من الضغط نتيجة مسؤوليتهم الكبيرة عن حياة الأفراد(١).

ويمكن إضافة بعض مصادر ضغوط الوظيفة إلى المصادر السابقة مثل: صراع الدور (ويقصد به مواجهة الفرد لعديد من طلبات العمل المتناقضة، أو عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلا، أو لا يعتقد أنها جزء من عمله(٢)، والتنافس على الموارد وخاصة إذا كانت قليلة، وعلاقات العمل مع المدير والزملاء والعملاء وغيرهم، وضيق الوقت وخاصة ممن ترتبط أعمالهم ووظائفهم بمواعيد محددة للتسليم أو الاستلام أو إنجاز الأعمال كشركات الطيران. ويرى الباحث بأن هذه المصادر تعتبر مصادر هامة للضغوط، إذ أن هذه الدراسة لا تتسع لتناول كل مصادر ضغوط الوظيفة التي دلت عليها الدراسات التي ركزت على هذا المجال.

٣) المصادر الشخصية:

ويقصد بها مجموعة من الأمور التي تخص الفرد وتميزه عن غيره من الأفراد.حيث يختلف الأفراد اختلافاً كبيراً فيما بينهم، فيمتاز البعض بالهدوء ، بينما يمتاز البعض الآخر بالحركة الدائمة وغير ذلك. وتلعب شخصية الفرد وخصائصه دوراً هاماً في توضيح وفهم حجم المعاناة وردود فعل هذا الفرد تجاه الضغوط الوظيفية. ومن المصادر الشخصية التي تؤثر في ضغوط الوظيفة ما يلي:

---

(١) عسكر، "متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، مرجع سابق، ص ١٤، ١٥.

(٢) أبو نبعة ، " الضغوط المهنية التي تواجه موظفي البنوك في الضفة الغربية من فلسطين"، مرجع سابق، ص ١٣.

أ) نمط الشخصية A & B

هناك أكثر من نمط من أنماط الشخصية للأفراد تؤثر بشكل كبير على تحديد حجم تـأثير الضغـوط الوظيفيـة علـى الأفـراد، حيـث صنـف كـل مـن فريدمـان و ألمـر (Friedman & Ulmer) الشخصية إلى نمطين، ولكل نمط منهما خصائص وصفات تختلـف عن الأخرى، وهذان النمطان هما:

١) نمط الشخصية (A) وخصائصه:

- مخلص وسريع الكلام والحركة.
- أدائي وطموح ولديه اعتداد كبير بنفسه.
- حريص على إنجاز الأعمال في موعدها المحدد وحساس تجاه الوقت.
- قليل الارتياح والرضا بالمنجزات.
- يميل إلى التفكير وإنجاز عدة أشياء في آن واحد.
- يتزمت إلى رأيه عند مناقشة الآخرين له.
- يميل إلى قياس قيمة نفسه بمقدار إنجازاته.
- حاد المزاج ومتوتر.

٢) نمط الشخصية (B) وخصائصه:

- متحرر من كل ما ذكر حول نمط الشخصية (A).
- غير حساس تجاه الوقت.
- لديه المقدرة على الارتياح دون التفكير بعقدة الذنب عند مراجعة ذاته.
- لدية المقدرة على العمل بدون إثارة أو توتر أو تهيج عصبية.
- يمارس الألعاب لغرض التسلية والارتياح وليس لغرض إظهار التفوق.
- يميل إلى مناقشة الإنجازات فقط عندما يتطلب الموقف ذاته[١].

وتشير الدراسات إلى أن الأفراد من نمط الشخصية (A) يكونون أكثر تعرضا وتـأثرا لضغوط الوظيفة ومن المعاناة منها، كما أنهم عرضة للإصابة بأمراض نفسية وجسدية وأكـثر قابلية للتعرض لأمراض القلب من نمط الشخصية (B)[٢]. وتدل الدراسات كذلك على أن نمـط الشخصية (A) يستجيب بقوة أكبر للضغط من نمط الشخصية (B) وأنه أقل تكيفا معه، فهو عادة

---

(1) M. Friedman & D. Ulmer, Treating Type A Behavior and your Heart , Alfred Aknopf , NewYork, 1984 , P. 165

(٢) الصباغ، "ضغط العمل"، مرجع سابق، ص ٣١.

ما يلوم نفسه على النتائج السلبية بعكس نمط الشخصية (B) الذي يتحاشى لـوم ذاتـه ويعـزي النتائج السلبية إلى صعوبة العمل أو الحظ السيئ(١).

ب) مركز التحكم في الأحداث (Focus of Control)

ويقصد به المدى الذي يعتقد الفرد فيه أنه قادر على التحكم والسيطرة على الأحـداث أو المواقف المحيطة به .ويقسم مركز التحكم في الأحداث إلى قسمين هما: مركز التحكم الداخلـي ومركز التحكم الخارجي.ويقصد بمركز التحكم الداخلي أن الفرد يعتقد أنـه يسـتطيع التحكـم والسيطرة على الأحداث المحيطة به بدرجة كبيرة. كما يقصد بمركز التحكم الخارجي أن الفـرد يعتقد أن ما يحدث له يتحدد بعوامل وقوى خارجية عن تحكمه وسيطرته كالحظ أو الفرصة(٢).

ويرى الباحث بأن الأفراد الذين يعتقدون بمركز التحكم الداخلي يختلفون عـن الأفـراد الذين يعتقدون بمركز التحكم الخارجي وذلك في ردود أفعالـهم عندمـا يواجـهون الضغـوط المختلفة، فالأفراد الذين يعتقدون بمركز التحكم الداخلي يعتبرون أكثر جلداً واحتمالاً للضغـوط التي يواجهون في حياتهم ويستطيعون التكيف معها. في حين يعتبر الأفراد الذين يعتقدون بمركز التحكم الخارجي أقل جلداً واحتمالاً للضغوط التي يواجهونها في حياتهم، ولا يستطيعون التكيـف معها بسهولة مما سيؤثر على أدائهم ونفسيتهم.

ج) قدرات وحاجات الأفراد:

يعبر عن القدرات بأنها كل ما يستطيع الفرد أداؤه في اللحظة الحاضرة من أعمال عقلية أو حركية سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب، حيث يمكن أن تكون القدرات فطريـة موروثة أو بيئية مكتسبة(٣). ولا شك بأن القدرات تختلف من شخص لآخر، فهناك فروق فرديـة بين الأفراد فنجد البعض منهم ضعيف ولا يتعلم بسهولة ونجد البعض الآخـر قـوي وسـريع البديهة، وهذه سنة الله تعالى في خلقه.

---

(١) داود، "مصادر ضغط العمل التي يتعرض لها العاملون في المصارف التجارية العاملة في الأردن"، مرجـع سابق، ص ٤٠.

(٢) عسكر، "متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولـة الإمـارات العربيـة المتحدة"، مرجع سابق، ص ١٧.

(٣) إبراهيم ناصر، أسس التربية، الطبعة الثالثة، دار عمار للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٤، ص ١٠١.

ويتميز كل فرد بحاجاته عن غيره من الأفراد. ويمكن تعريف الحاجة بأنها حالة من النقص والعوز والافتقار واختلال التوازن تقترن بنوع من التوتر والضيق لا يلبث أن يزول متى قضيت الحالة وزال النقص سواء كان هذا النقص ماديا أو معنويا داخليا أو خارجيا [١]، ويرجع ذلك حسب رأي الباحث إلى تعرض الفرد لضغوط كبيرة لا يستطيع استيعابها أو التكيف معها مما قد يؤدي إلى شعور الفرد بالضغوط أكثر من غيره. ويقل إحساس الأفراد بالضغوط كلما كانت قدراتهم كبيرة وحاجاتهم مشبعة، ويعود ذلك إلى أن هؤلاء الأفراد إذا تعرضوا لضغوط كبيرة فإنهم بقدراتهم يستطيعون التكيف مع هذه الضغوط، وكذلك يكون تأثير الضغوط قليلا عليهم بسبب أن حاجاتهم مشبعة.

تؤثر الحالة النفسية والبدنية للفرد بالإضافة إلى ما سبق ذكره من عوامل شخصية في الضغوط التي يتعرض لها الأفراد. ويظهر تأثير الحالة البدنية والنفسية بشكل كبير في القدرة على التكيف مع الضغوط المختلفة، حيث يعتبر الفرد الذي يشعر بالتعب الشديد أو الإحباط أو الملل أو القلق أو غير ذلك أكثر عرضة للضغوط وأقل قدرة على التكيف معها. ويرى بعض الباحثون بأن الخبرة لها علاقة كذلك بضغوط الوظيفة. ويؤكد بارون (Baron) مثلا على العلاقة التي تربط بين الخبرة وضغوط الوظيفة، حيث يرى بأن الخبرة تلعب دورا كبيرا في تخفيض الضغط الناتج عن بيئة العمل، فالأفراد الذين يستمرون لفترة طويلة في المنظمة يتميزون بقدرتهم على مواجهة المواقف الضاغطة[٢].

الآثار المترتبة على الضغوط الوظيفية:

تؤثر الضغوط بشكل عام والضغوط الوظيفية بشكل خاص على الأفراد في المنظمات المختلفة، وليس شرطا أن تكون هذه التأثيرات سلبية دائما بل يمكن أن تكون إيجابية في بعض الأحيان؛ إذ أنها قد تعطي نوعا من التحدي والإثارة للعاملين في المنظمة. ويمكن القول بأن كل شيء إذا زاد عن حده ينقلب ضده، فازدياد الضغوط الوظيفية على الأفراد بشكل كبير يمكن أن يؤدي إلى بعض الظواهر السلبية والتي تؤثر على الفرد نفسه والمنظمة على حد سواء.

---

(١) المرجع السابق، ص ١٠٨.

(2) Robert , Baron , Behavior in Organization , op.cit. , P.287.

ويمكن تصنيف الآثار المترتبة على الضغوط الوظيفية في مجموعتين هي:

أ) تأثيرات الضغوط الوظيفية على الصحة.

ب) تأثيرات الضغوط الوظيفية على السلوك التنظيمي.

أ) تأثيرات الضغوط الوظيفية على الصحة:

يرتبط الضغط النفسي والانفعالي بالعديد من الوظائف الحيوية ووظائف أعضاء الجسم البشري ، ولا يوجد انفعال أو توتر إلا ويصاحبه نشاط حيوي وعضوي ، فالقلق والاكتئاب والخوف والخجل والإحساس بالحرج كلها حالات ناتجة عن الضغط النفسي والانفعالي الذي يؤدي إلى استجابة حيوية وعضوية من الجسم. وتعرض الفرد لموجات عديدة من الضغوط الوظيفية والنفسية والتوتر يؤدي بالأجهزة الجسمية إلى نشاط دائم وغير متوازن كالجهاز العصبي اللاإرادي وجهاز الغدد الصماء[١].

وتشير الدراسات إلى أن استمرار الضغط الحاد في الأجل القصير يمكن أن يؤدي إلى الصداع الشديد وارتفاع ضغط الدم وزيادة نسبة الكوليسترول في الدم[٢]. ويمكن في الأجل الطويل أن يؤدي الضغط الحاد إلى أمراض القلب والقرحة والتهاب المفاصل، ولذلك قد يجبر الضغط الحاد الأفراد إلى استخدام المهدئات مما قد يؤدي إلى بعض الأمراض مثل تليف الكبد وسرطان الرئة[٣].

وقد أشارت بعض البحوث والدراسات أيضا إلى العلاقة الوطيدة التي تربط بين الضغوط الوظيفية والمشكلات أو الاضطرابات الصحية. فقد ذكر بعض الباحثين أن أكثر من ٥٠% من الأمراض التي تصيب الفرد مثل: العرق وجفاف الفم والرعشات والصداع المزمن وسرعة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب وغيرها تعود إلى أسباب ترتبط بضغوط الوظيفة[٤].

---

(١) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، مركز التنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٧، ص ص ٤٠٧-٤٠٩.

(2) Luthans, Organizational Behavior, op.cit., P. 307.

(٣) عسكر، "متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، مرجع سابق، ص ٢١.

(٤) الهنداوي ، "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل"، مرجع سابق، ص ١٠٨.

ب) تأثيرات الضغوط الوظيفية على السلوك التنظيمي:

تتعدى تأثيرات الضغوط الوظيفية لتشمل سلوك الأفراد في العمل، فقد أشارت الدراسات المختلفة التي تناولت موضوع الضغوط الوظيفية بالتحليل أن التعرض للضغوط الوظيفية الشديدة والمستمرة لها تأثير قوي على أنماط متعددة من السلوك التنظيمي، ومنها ما يلي:

١) الضغط والأداء:

يشبه بعض الكتاب علاقة الضغوط بالأداء بالعزف على أوتار العود؛ فالعزف على الأوتار الذي ينقص أو يزيد عن حده لن يؤدي إلى موسيقى عذبة، وكذلك يعتبر الضغط القليل جداً أو الزائد بشكل كبير والذي يواجه الموظف عاملاً رئيسياً في خفض أداء هذا الموظف[١]. ويرى الباحث بأن تعرض الأفراد في أي منظمة لمستوى مناسب من الضغوط الوظيفية يعتبر حافزاً للعاملين لتحسين أدائهم؛ إذ أنه قد يخلق لديهم نوعاً من التحدي والإثارة فيؤدي إلى مزيد من عمليات الإبداع والابتكار وخلق روح التنافس والدافعية. ويمكن اعتبار المستوى غير المناسب من ضغوط الوظيفة عاملاً رئيسياً في تدهور أداء العاملين، حيث يؤدي ذلك إلى الملل والإرهاق مما قد ينتج عنه عدم القدرة على التركيز عند الأفراد وازدياد الخلافات بينهم.

٢) الضغط وترك العمل والغياب:

تشير الدراسات المختلفة إلى العلاقة الطردية التي تربط بين الضغط وترك العمل والغياب، فتعرض الفرد إلى ضغط مرتفع ولفترة طويلة قد يؤدي إلى إصابته بواحد أو أكثر من الأعراض التي سبق ذكرها، وهذه يمكن أن تؤدي إلى ازدياد نسبة تغيب الفرد عن العمل وقد تدفعه إلى تركه. ويمثل ترك العمل أو الغياب كوسيلة للانسحاب من قبل الأفراد المعرضين لضغوط الوظيفة أقل العواقب غير المرغوب فيها عند مقارنتها بالبدائل الأخرى كالعدوانية والتخريب والمهدئات أو غير ذلك[٢].

ويرى الباحث بأن نتائج الضغوط الوظيفية الكبيرة على الأفراد تتعدى التأثير على الأداء أو ترك العمل أو الغياب لتشمل: الإصابات داخل المنظمة، وتوتر العلاقات بين أفراد التنظيم، وعدم العمل بروح الفريق الواحد، والعدوانية والتخريب. وتزيد الأمور السابقة من الأعباء والتكاليف التي

---

(1) Keith Davis, & John Newstrom, Human Behavior at Work, 8th ed., McGraw-Hill Book Co, New Delhi, 1989, P. 482.

(٢) داود، "مصادر ضغط العمل التي يتعرض لها العاملون في المصارف التجارية العاملة في الأردن"، مرجع سابق، ص ٥٠، ٥١.

تتحملها المنظمة مما قد يؤدي إلى تحطيم كفاءة وفعالية هذه المنظمة؛ وبالتالي التأثير على إنتاجيتها وفرصتها في البقاء في مجال المنافسة في السوق وقد يكون ذلك تمهيد لزوالها.

وتشير الدراسات إلى أن تقديرات الخبراء في الولايات المتحدة تدل على أن كلفة المشاكل الناتجة عن ضغوط الوظيفة تقدر بنحو مائة وخمسون بليون دولار سنويا، فالمنظمات تنفق الكثير من الوقت والمال لمعالجة العاملين الذين يعانون من مشاكل ضغط الوظيفة من خلال برامج علاجية أو تعويضات أو أجور قضايا ترفع ضدها[١]. كما أن الغياب عن العمل يكلف المؤسسات البريطانية حوالي خمسة مليارات من الجنيهات الإسترلينية سنويا؛ أي ما يعادل ثلاثين مليون يوم عمل سنويا[٢].

استراتيجيات إدارة الضغوط الوظيفية:

يقصد بها مجموعة الأساليب والطرق التي تساعد الفرد في التخفيف من حدة الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها في منظمته التي يعمل فيها. ويرى الباحث بأنه نظرا للطبيعة المعقدة لضغوط الوظيفة وذلك بسبب المصادر المتعددة لهذه الضغوط والتي يصعب حصرها وكذلك للنتائج والآثار التي تترتب عليها؛ فإنه ربما يكون من المستحيل أن نلغي هذه الضغوط من الحياة العملية أو الحياة بشكل عام. ويمكن القول بأن الأفراد في أي منظمة يحتاجون إلى بعض الضغوط الوظيفية وبخاصة المعتدلة منها والمفيدة، حيث تعتبر في كثير من الأحيان دافعا للفرد والمنظمة لتحقيق أهدافها[٣]. ويرى جيردانو وآخرون (Girdano & Others) بأن هنالك أكثر من أسلوب واستراتيجية للتعامل مع ظاهرة الضغوط بحيث يختار الفرد الأسلوب والاستراتيجية التي تناسبه لإدارة الضغوط المختلفة التي تمارس عليه. ويجب أن تتوافر في هذا الأسلوب أو الاستراتيجية بعض الشروط التي يمكن إجمالها فيما يلي:

١) أن يكون هذا الأسلوب (أو الأساليب) ذا طابع فردي خاص: بمعنى أن يناسب هذا الأسلوب طبيعة الضغط الذي يواجهه الفرد.

---

(١) المرجع السابق ، ص ٣.

(٢) نائل العواملة ، " تحليل ظاهرة الإجهاد لدى المديرين في الخدمة المدنية في الأردن"، أبحاث اليرموك، المجلد ١٠، العدد ٤، ١٩٩٤، ص ٧٣.

(٣) عبد الرحمن الهيجان، ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٨، ص ٢٩١.

٢) أن تكون هذه الأساليب متعددة الأبعاد: بمعنى أن لا يؤثر أسلوب معالجة الضغوط التي يشعر بها الفرد على نواحي أخرى كالنواحي الاقتصادية أو الاجتماعية أو غيرها.

٣) عدم جمود هذه الأساليب ومرونتها: بمعنى أن تكون هذه الأساليب قابلة للتطوير والتعديل والتحسين بما يتلاءم مع ظروف الفرد والمنظمة على حد سواء[١].

وتشير الدراسات إلى أن هنالك أنواعاً عديدة ومختلفة من الاستراتيجيات التي يمكن عن طريقها إدارة ظاهرة الضغوط الوظيفية، ويمكن تلخيصها في مجموعتين هما:

- الاستراتيجيات الفردية.
- الاستراتيجيات التنظيمية.

أولاً: الاستراتيجيات الفردية:

ويقصد بها تلك الطرق والأساليب التي يستطيع الفرد القيام بها بنفسه للتخفيف من حدة الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها. ويرى الباحثون بأن الفرد يستطيع تجنب ضغوط الوظيفة والتكيف معها بطرق ووسائل عديدة منها:

أ) التمارين الرياضية: كممارسة المشي والسباحة وركوب الدراجات ولعب الكرة الخفيفة (Softball) كالتنس وغير ذلك[٢].

ب) التحكم بالسلوك ذاتياً : حيث يستطيع الفرد بموجب هذه الطريقة السيطرة على سلوكه، فإذا كان الفرد مدركاً أن قدراته ووضعه لا يسمح بقيامه بعمل معين، فيجب عليه أن يبتعد عن هذا الوضع أو هذا العمل ولا يقوم به، وبعبارة أخرى يتوجب على الفرد أن يتحكم بالعمل (الوضع) بدلاً من أن يتحكم مع العمل (الوضع) به[٣].

ج) إعادة البناء المعرفي: وهي تشجيع الفرد لنفسه على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يعني له بأنه إنسان فاشل أو شيء من هذا القبيل[٤].

---

(1) D. A. Girdano, & Others, Controlling Stress and Tension: A Holistic Approach, Englewood, Cliffs, Prentice Hall, New Delhi, 1990, P. 15, 156.

(2) Luthans, Organizational Behavior,op.cit., P. 311.

(3) Ibid., P. 311.

(٤) حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧، ص ٣٩٤.

د) دمج الفرد في شبكة للعلاقات مع الآخرين: ويكون هذا بتشجيع الفرد على الانضمام في مجموعات مختلفة مع الأفراد الآخرين في التنظيم، بحيث تتوثق العلاقات بينهم سواء كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها، حيث يحتاج الفرد إلى المساندة الاجتماعية من الآخرين[١].

هـ) الاسترخاء: ويكون عن طريق تمارين الأيروبيك وتمارين تقليص العضلات وإرخائها، حيث تخفض هذه التمارين من إيقاع نبضات القلب، وتقلل أيضا من مخاطر ارتفاع الضغط والتشنج العضلي وتلطف من بعض آلام العضلات وآلام الظهر، كما تعطي نتائج نفسية ملحوظة حيث تخفف من القلق والانهيار مؤقتا[٢]. ويشير بعض الباحثين إلى أن الاسترخاء يجب أن يتم في بيئة هادئة، وأن يكون الفرد مغمض العينين، وأن يتم الاسترخاء في مكان ووضع مريح، وأن لا يشغل الفرد تفكيره في شيء يخص العمل أو غير ذلك[٣].

و) العلاج النفسي: هناك طرق عديدة تعمل على الاحتفاظ بحالة من الصحة الجيدة عند أناس واقعون تحت الضغط الوظيفي، إلا أن إمكان المقاومات النفسية الفردية قد لا تستطيع مواجهة الصعوبات اليومية التي يتعرض لها الأفراد، فمن الضروري عند حدوث القلق والانهيار عند الأفراد وظهور بعض الاضطرابات الجسدية أن يلجأ هؤلاء الأفراد إلى الأطباء والمحللين والمعالجين النفسيين للعلاج[٤].

ثانيا: الاستراتيجيات التنظيمية:

ويقصد بها مجموعة الطرق والأساليب التي تستطيع المنظمات المختلفة القيام بها لضبط وتخفيف ضغوط الوظيفة التي يشعر بها أفراد وجماعات التنظيم.ويذكر الباحثون أن هناك عدة طرق وأساليب تستطيع المنظمات المختلفة أن تقوم بها لتخفيف وضبط الضغوط الوظيفية التي يشعر بها أفراد وجماعات التنظيم، ومن بين هذه الوسائل والأساليب التي أظهرت الدراسات ما يلي:

---

(1) Luthans, Organizational Behavior, op.cit., P. 312.

(٢) جان ستورا، الإجهاد: أسبابه وعلاجه، ترجمة أنطوان الهاشم، الطبعة الأولى، منشورات عويدات، بيروت، ١٩٩٧، ص ١١٢.

(3) John M. Ivancevich, Michael T. Matteson, Organizational Behavior, 4th ed., Homewood IL, Boston, 1996, P. 671.

(٤) ستورا، الإجهاد أسبابه وعلاجه، مرجع سابق، ص ١١٣.

أ) تطوير نظم الاختيار والتعيين: حيث يجب على المنظمة اختيار الأفراد المناسبين للوظيفة والذين تكون لديهم القدرة على التعامل مع الضغوط المتولدة عن الوظيفة محل الاختيار أو التعيين[١].

ب) إعادة تصميم الوظيفة: فالوظائف التي يتضح أن العاملين بها يعانون من ضغوط وظيفية مرتفعة يجب أن يعاد تصميمها، حيث يمكن أن يكون الهدف من التصميم هـو تخفيف أعباء الوظيفة، وقد يكون الهدف هو إثـراء الوظيفـة لزيـادة الشـعور بالمسـؤولية أو الاستقلالية، ويمكن أن يكون الهدف هو خلق حالة من التعاون الجماعي والمشاركة عـن طريق أداء الوظيفة بالتناوب للتغلب على الشعور بالعزلة وهكذا[٢].

ج) الاهتمام بالمشاركة الفعالة للفرد في عملية اتخاذ القرارات: وتؤدي مشاركة الأفراد فـي اتخاذ القرارات إلى زيادة اندماج الفرد في الوظيفة وإزالة الغموض والصراع وتخفيـف المعاناة من ضغط العمل[٣].

د) تحسين ظروف العمل المادية: حيث تشكل ظروف العمل المادية من ضوضاء وأنـوار وحرارة ورطوبة وأجهزة ومعدات وغيرها مصدراً من مصادر ضغوط الوظيفـة التـي ينبغي الاهتمام بها إذا ما أرادت المنظمات تكامل جهودها في سبيل الحد من هذه الضغوط وتوفير البيئة الملائمة لمنسوبيها[٤].

هـ) فتح قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة: زيادة الاتصالات مع العاملين تخفيف صـراع الدور وغموض الدور، ويقلل عن معاناة الأفراد العاملين من ضغوط الوظيفة[٥].

---

(١) محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، منشورات جامعة دمشق ، دمشق، ١٩٩٥ ، ص ٤٢٩ .

(٢) المرجع ذاته، ص ٤٢٨.

(٣) عسكر، "متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولـة الإمـارات العربيـة المتحدة"، مرجع سابق، ص ٥٨.

(٤) هيجان، ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مرجع سابق، ص ٤٠٧.

(٥) عسكر، "متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيق في قطاع المصـارف بدولـة الإمـارات العربيـة المتحدة"، مرجع سابق، ص ٥٨.

و) التحسين من نظم الحوافز وتقييم الأداء: فعدم وجود نظم للحافز لأفراد التنظيم إلى جانب التقييم غير الموضوعي للأفراد يعتبر أن مصدراً كبيراً لضغوط الوظيفية، وكذلك يجب على أي منظمة أن تعيد النظر بنظم الحوافز وتقييم الأداء على فترات دورية مناسبة للتأكد من مناسبتها للوضع الحالي أم لا[١].

ز) تصميم نظم تدريب متطورة: إذ أن تدريب الموظف على الأمور المتصلة بمهام وظيفته يؤدي تلقائياً إلى زيادة كفاءة أدائه؛ وبالتالي التخفيف من حدة الضغوط الوظيفية[٢].

ح) الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية، حيث تعتبر الحفلات والرحلات التي تنظمها المنظمة للأفراد العاملين فيها فرصة طيبة لزيادة روابط الصلة والتعاون والتفاهم بين العاملين أنفسهم، وإزالة ما قد يولد احتكاكات العمل، ويسهم هذا كثيراً في تخفيف ضغوط الوظيفة[٣].

مفهوم الولاء التنظيمي وسماته الأساسية:

يرتبط نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها بقدرة مؤسساتها على إنجاز المهام، وتتوقف قدرة هذه المؤسسات بشكل كبير على نوعية العاملين فيها وعلى القيم التي يتصفون بها، وكلما كان لدى الأفراد ولاء لمنظماتهم ومؤسساتهم استطاعت هذه المنظمات والمؤسسات القيام بدورها وتحقيق أهدافها[٤]. ويؤكد كثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي على أن ظاهرة الولاء التنظيمي لم تحظ بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية؛ والتي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية ودورها الكبير في مجال التنظيمات المختلفة.

ويعرف حبيب الصحاف الولاء التنظيمي بأنه إخلاص الموظف لعمله ومنظمته والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظمته، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي

---

(١) الهنداوي، "استراتيجيات التعامل على ضغوط العمل"، مرجع سابق، ص ١٢٩.

(٢) المرجع ذاته، ص ١٢٩.

(٣) الزعبي، "ضغوط العمل لدى المديرين في جهاز الخدمة المدنية في عمان الكبرى (دراسة ميدانية)"، مرجع سابق، ص ٥٠.

(٤) العتيبي والسواط، " الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مرجع سابق، ص ١٣.

والمهني[١]. ويركز هذا التعريف على اعتبار الولاء التنظيمي قيمة موجودة في نفس الفرد العامل تؤثر في نفسيته وسلوكه لتقديم ما هو مطلوب منه بجد وإخلاص.

كما يعرف محمد الطعامنة الولاء التنظيمي بأنه استعداد الموظف لبذل درجة عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء فيه والقبول بأهداف وقيم التنظيم[٢]. ويلاحظ على هذا التعريف ربطه بين الرضا والقبول بأهداف وقيم التنظيم وبين الأداء الإيجابي للفرد العامل.

كما يعرفه آخرون بأنه قبول الموظف بأهداف وقيم التنظيم وبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق هذه الأهداف مع الولاء لهذا التنظيم والرغبة في البقاء فيه أطول فترة زمنية ممكنة دون التردد في تقديم أية فكرة تخدم تطوير التنظيم وتقدمه[٣]. ويتشابه هذا التعريف مع التعريفات التي سبقته في التركيز على الأداء الجيد والرغبة في البقاء في التنظيم. ويضيف هذا التعريف بذل الفرد كل جهده لتطوير التنظيم كسمة من سمات الفرد الذي لديه ولاء تنظيمي.

ويعرفه كل من ايفانسيفتش وماتيسون (Ivancevich & Matteson) بأنه شعور الفرد بتطابق أهدافه مع أهداف التنظيم وشعوره أيضاً بالاستغراق والمتعة أثناء قيامه بأداء عمله وشعوره بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها[٤]. ويلاحظ على هذا التعريف تركيزه – كما كانت التعريفات التي سبقته – على شعور الفرد بتطابق أهدافه مع أهداف التنظيم، إلا أن هذا التعريف يركز على استمتاع واستغراق الفرد الذي لديه ولاء تنظيمي لمنظمته.

كذلك يعرف كل من نيوستروم وديفس (Newstrom & Davis) الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق وتماثل أهداف الفرد العامل ومنظمته والرغبة القوية في الاستمرار في هذه المنظمة كعنصر مشارك وفعال[٥]. ويظهر من هذا التعريف مدى تشابهه مع التعريف الذي قدمه الطعامنة في تركيز كل منهما على الرغبة في البقاء في التنظيم، كما يتشابه هذا التعريف مع

---

(١) حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٩٧، ص ٩٣.

(٢) محمد الطعامنة، وأحمد عبد الحليم، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كما يراها العاملون في وحدات القطاع العام في الأردن، مرجع سابق، ص ١٠٧.

(٣) غسان مفلح، "مدى التزام موظفي الخدمة المدنية في الوزارات الأردنية بأخلاقيات الوظيفة العامة: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ١٩٩٤، ص ٢٠.

(4) Ivancevich, & Matteson, Organizational Behavior and Management, op.cit., P. 218.

(5) John Newstrom, & Keith Davis, Organizational Behavior: Human Behavior at Work, 9th ed., Tata McGraw-Hill, New Delhi, 1993, P. 198.

التعريف الذي قدمه كل من إيفانسيفتش وماتيسون في شعور الفرد الــذي لديــه ولاء تنظيمــي بتطابق أهدافه مع أهداف المنظمة التي يعمل بها.

ويذكر لوثانس (Luthans) بأن الولاء التنظيمي مصطلح يمكن تحديده من خلال ثلاثــة أمور هي: رغبة الفرد القوية للبقاء كعنصر فعال داخل المنظمة، والرغبة الشديدة لبــذل أعلــى درجات الجهد لمصلحة المنظمة، بالإضافة إلى قبول الفرد لقيم وأهــداف المنظمــة(١). ويــرى الباحث بأن هذا التعريف يتشابه بشكل كبير مع التعريفات التي سبقته، حيث لم يأت هذا التعريف بشيء مختلف عن سابقه.

كما يعرف كل من جريجرســون وســتيورات (Gregerson & Stewart) الــولاء التنظيمي بأنه عدم الرغبة في ترك المنظمة رغم وجود مغريات خارجية كالحوافز الماديــة أو المكانة الاجتماعية أو الحرية المهنية أو غير ذلك(٢). ويركز هذا التعريف على مظهر هام مــن مظاهر الولاء التنظيمي وهو عدم الرغبة في ترك المنظمة بالرغم من بعض الأمور التــي قــد تغري الفرد لترك المنظمة للتحسين من وضعه المادي والاجتماعي.

وبناءا على ما سبق ذكره من تعريفات مختلفة يلاحظ أن هناك اتجاهين في بحث ظاهرة الولاء التنظيمي، وهما:

١) الاتجاه التبادلي: ويتزعم هذا الاتجاه رواد حركة العلاقات الإنسانية، والذين يــرون بأنــه يجب أن يكون هناك ما يسمى بالتوازن التنظيمي، حيث يأخذ الفرد الأجور العادلة والحوافز المناسبة ويتم تهيئة الظروف الجيدة له في العلم، وبالمقــابل يقــوم بالمشــاركة والإنتــاج والمساهمة في رفع وتحسين الأداء لنمو المنظمة.
٢) الاتجاه النفسي: ويرى هذا الاتجاه أن هناك ارتباطا فعالا للأفراد بالمنظمة دون النظر بعين الاعتبار للعوامل والمكاسب المادية والحوافز التي يمكن أن يحققها الأفراد نتيجة عملهم في المنظمة.

ومن خلال ما سبق أيضا يستخلص الباحث بعض السمات التي يمتاز بها الفرد الذي لديه ولاء تنظيمي عن غيره، وهذه السمات هي:

- شعور وإيمان قوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها.
- رغبة في بذل أقصى جهد لصالح المنظمة.

---

(1) Luthans, Organizational Behavior, op.cit., P. 130.

(2) H. Gregerson, & J. Stewart, "Antecedents to Commitment to A Parent Company and Forgetting Operation", Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 1, 1992, P. 67.

- الرغبة القوية للبقاء في المنظمة.
- الاستغراق والمتعة أثناء القيام بأداء مهام الوظيفة.
- تفضيل المنظمة عن باقي المنظمات.
- التحدث عن المنظمة بنوع من الفخر والاعتزاز.
- الاهتمام بمصير المنظمة.
- السعادة لاختيار المنظمة.

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

ويقصد بها تلك الأمور التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في أية منظمة. ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاثة عوامل هي:

- العوامل الخارجية.
- العوامل التنظيمية.
- العوامل الشخصية.

١) العوامل الخارجية:

ويقصد بها مجموعة الأمور الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر بدرجات مختلفة على الأفراد العاملين في تلك المنظمة، وأهمها وجود فرصة عمل وخيارات للأفراد العاملين في المنظمة بعد اختيارهم وتعيينهم داخلها[1]. ويلاحظ على العاملين في المنظمات المختلفة أنهم يسعون إلى تحسين مستويات معيشتهم، ويحاولون إشباع أكبر قدر من حاجاتهم، لذلك فإنه في الوقت الذي تتوفر فيه فرص عمل بديلة لها مميزات افضل من حيث الأجر وظروف العمل وغيرها. ويمكن القول بأن الكثير من الأفراد العاملين يحاولون بطريقة أو بأخرى ترك العمل في منظماتهم التي لا يعطونها الولاء والاهتمام والانتقال للعمل في منظمات أخرى بديلة[2].

---

(1) Luthans, Organizational Behavior, op.cit., P. 130, 131.

(٢) جعفر الكايد ، "الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ١٩٩٩، ص ٤٥، ٤٦.

ويرى الباحث بأن العوامل الخارجية تؤثر بشكل كبير على الأفراد الذين يفتقدون الـولاء لمنظماتهم، فوجود فرصة عمل بديلة أفضل من الوظيفة الحالية لديـــهم يعتـــبر فرصـــة يجـــب اغتنامها، بينما لا تؤثر العوامل الخارجية بصورة كبيرة على الأفراد الذين ينتمون لمنظماتـــهم ويشعرون بالولاء لها.

٢) العوامل التنظيمية:

ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بخصائص التنظيم من حيث الحوافز والاسـتقلالية في العمل والعلاقات الاجتماعية بين العاملين وتحديد السلطات والمسؤوليات وغير ذلك.ويعتـــبر الكثير من الباحثين العوامل التنظيمية العوامل الأهم في زيادة أو إنقاص الولاء التنظيمي للأفراد. ومن خلال دراسة المراجع القليلة الموجودة عن هذا الموضوع يمكن تلخيـــص هـــذه العوامـــل التنظيمية التي تساعد في تنمية الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة فيما يلي:

أ) توفير درجة جيدة من الاستقلالية للأفراد العاملين في المنظمة: ليتسنى لهم العمـــل دون شعورهم بنوع من الضغوط عليهم والنابعة من تدخل الآخرين في عملهم.

ب) تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة[١]: ويكون ذلك بإقامة الحفلات لهم وتكريم المجدين منهم وإقامة صندوق للتكامل والتضامن فيما بينهم وغير ذلك.

ج) تحديد الأدوار وتوضيح الأهداف التي أنشأت المنظمة لتحقيقها[٢]: حيث يؤدي ذلك إلى فـهم كل فرد لواجباته ومسؤولياته؛ ما يعطيه المعرفة اللازمة بالعمل الذي يجب عليه القيام به.

د) إعطاء العاملين فرصة إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيميـــة: ويشـــير بعض الباحثين إلى أن تنفيذ الرؤساء لبعض الآراء والاقتراحات التي مصدرها العـــاملون يشعر العاملين بقيمتهم عند الإدارة مما يؤدي إلى كسب ثقتهم و يدعم انتمائـــهم للمنظمـــة والولاء لها[٣].

هـ) توفير نظام حوافز عادل وجيد للأفراد العاملين داخل المنظمة: فالراتب الجيد والمكافـــآت السخية التي تعطى للعاملين المميزين وظروف الترقية والعلاوات العادلة والتـــأمين الصحـــي والاستقرار الوظيفي والتقاعد والإجازات وإتاحة فرص التدريب وغير ذلك تعطي للأفراد نوعـا

---

(1) Harold D. Fuller, "Agreement Initiatives; How Leadership Behaviors of School Principals Generate Commitment to Goals and Objectives", Dissertation Abstracts International, Vol. 53, No. 7, 1993, P. 2180A.

(2) Ibid., P. 2180A

(٣) هيكل، "فعالية الشورى بين الإدارة العامة والشريعة الإسلامية"، مرجع سابق، ص ١١٨.

من الارتياح والرضا عن العمل، مما يجعل العامل محبا لعمله ومنظمته ولا يسعى إلى تركها في أقرب فرصة تصادفه، ويشعر هذا العامل بروح المسؤولية لديه حيث يتولد لديه الشعور بالولاء والانتماء لمنظمته.

و) تعريف الموظفين باستراتيجيات المنظمة وتصميم العمل[١]: حيث يؤدي ذلك إلى معرفة الموظفين للخطط المستقبلية التي تنوي المنظمة تنفيذها ولا يعني ذلك إفشاء أسرار المنظمة وإنما بث روح الاطمئنان للأفراد على مستقبلهم الوظيفي.

ز) العمل على بناء ثقافة مؤسسية : وذلك بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين والتركيز على احتياجاتهم المختلفة، والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة ويسعى المسؤول عنها إلى ترسيخ معايير أداء متميزة لدى أعضائها عن طريق التدريب المناسب وتوفير قدر من الاحترام والتقدير للعاملين[٢].

ح) توفير ظروف العمل المادية الجيدة للعاملين : حيث يعتبر ذلك من أهم الوسائل لضمان ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون بها، وظروف العمل المادية تشمل: أدوات العمل والحرارة والرطوبة والبرودة والضجيج والمكاتب (إن وجدت) والضوء وغير ذلك. فالظروف المادية الجيدة تزيد من رضا الفرد عن منظمته وعمله وبالتالي يخلق ذلك لديه الولاء والانتماء لهذه المنظمة، حيث من الصعب توقع ولاء تنظيمي كبير من الأفراد في أي منظمة وهم يعانون من ظروف العمل المادية الصعبة من حيث الضجيج أو البرودة أو غير ذلك.

ط) المناخ الصحي في المنظمة: ويعكس هذا المناخ التناغم التام في علاقات العمل والولاء لأهداف المنظمة والالتزام بها، والمناخ الصحي لوحده لا يضمن تحقيق فعالية المنظمة، فحتى تتمكن المنظمة من تحقيق أفضل أداء فلا بد لها من أن توفر مناخا صحيا يبعث على خلق روح التعاون ويؤدي إلى إثارة دافعية العاملين فيها لكي يعملوا بفعالية وعن رضا منهم[٣]. ويمكن تحديد المناخ التنظيمي في عدة أمور أهمها: السياسات والممارسات الإدارية والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا العمل وغير ذلك.

---

(1) Fuller, "Agreement Initiatives; How Leadership Behaviors of School Principals Generate Commitment to Goals and Objectives", op.cit., P. 2180 A.

(٢) أيمن المعاني، "أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ١٩٩٠، ص ٣٩.

(٣) إبراهيم الربيحات ، "المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في مديريات تربية عمان العاصمة وأثره في اتجاهات الطلبة نحو المدرسين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ١٩٩٤، ص ٣.

ي) تقييم الأداء العادل من قبل إدارة المنظمة بعيداً عن المحسوبيات والعوامل غير الموضوعية: ويؤثر ذلك على طمأنينة الأفراد بأن جهدهم وعملهم يقدر ويثمن بشكل صحيح، مما يجعلهم يعملون بشكل جيد من اجل مصلحتهم ومصلحة المنظمة.

٣) العوامل الشخصية:

ويقصد بها مجموعة المتغيرات الديمغرافية التي تتعلق بالفرد وتميزه عن غيره من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة في العمل وغير ذلك. وتختلف نتائج الدراسات التي بحثت ظاهرة الولاء التنظيمي، فقد خرجت بعض هذه الدراسات بنتائج تدل على أهمية دور العوامل الشخصية في بناء الولاء التنظيمي فيما دلت نتائج دراسات أخرى على عدم وجود ما يربط بين العوامل الشخصية والولاء التنظيمي. ويرى الباحث بأن ذلك قد يعود إلى اختلاف الأشخاص والمنظمات وطبيعة الأعمال وغير ذلك؛ مما يعطي صعوبة في التعميم لنتائج الدراسات المختلفة.

وبشكل عام يمكن القول بأن الكثير من الدراسات قد أشارت إلى أهمية بعض العوامل الشخصية وتأثيرها على بناء الولاء التنظيمي للأفراد، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أ) الجنس: تشير كثير من الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي للنساء يفوق الولاء التنظيمي للرجال في معظم الأحيان، ويرى الباحث بأن ذلك قد يعود إلى طبيعة المرأة وحبها للاستقرار، بينما تعد سمة حب التغيير من السمات البارزة التي يمتاز بها الرجال من أجل اكتساب وضع مادي أو مكانة اجتماعية أو وضع مهني أفضل.

ب) العمر: أظهرت الدراسات المختلفة أن هناك تناسباً طرديا قويا بين عمر الفرد والولاء التنظيمي، فكلما زاد عمر الأفراد زاد ولائهم التنظيمي[1]، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الفرد في بداية عمره الوظيفي يسعى للحصول على راتب أعلى ومكانة وظيفية واجتماعية أكبر ويسعى للتغيير من أجل ذلك، بينما لا يعد ذلك أمراً كبيراً لأفراد وصلوا إلى عمر قريب من التقاعد.

ج) المؤهل العلمي: تدل بعض الدراسات على أن ازدياد المؤهل العلمي للأفراد يخلق لهم ولاءاً تنظيمياً أكبر[2]، ويرجع الباحث ذلك إلى الموقع الذي يشغله الأفراد الذين يحملون مؤهلات علمية كبيرة ، حيث تزداد رواتبهم ويتحسن وضعهم المادي والاجتماعي.

---

(1) Ivancevich & Matteson, Organizational Behavior and Management, op.cit., P. 181.
(2) Ibid., P. 181.

د) طول مدة الخدمة: يتناسب طول مدة الخدمة طرديا مع الولاء التنظيمي وذلك في معظم الدراسات إن لم تكن جميعها، ويرى الباحث أن الأفراد الذين لديهم مدة طويلة في الخدمة في المنظمة يكون قد تعمق في أنفسهم الشعور بهموم المنظمة وقيمها وأهدافها، ويضاف إلى ذلك ازدياد العلاقات فيما بينهم مما يجعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة.

مخرجات الولاء التنظيمي:

ويقصد بها مجموعة السلوكيات والتصرفات التي تظهر على الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم لمنظماتهم .حيث يعتبر الكثير من علماء السلوك التنظيمي أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة، إلا أنه يمكن أن يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم[١]. ويمكن القول بأن المنظمة تلعب دورا كبيرا في توفير المناخ الصحي الجيد الذي ينتج عنه مخرجات مرغوب بها تدل على أن الأفراد العاملين في المنظمة لديهم ولاء تنظيمي. ويمكن تلخيص مخرجات الولاء التنظيمي فيما يلي:

١) رغبة ونية الفرد في البقاء في المنظمة: ويعتبر هذا مؤشرا هاما لارتباط الفرد بمنظمته والإحساس بالأمان والانتماء للمنظمة. وقد أثبتت الدراسات بأن الأجر وجاذبية العمل ومزاياه ونوع العمل وخصائصه كلها عوامل تدفع الفرد للبقاء في المنظمة التي يعمل بها[٢].

٢) الحضور للعمل وانتظام الموظف في عمله: وهذا يمثل مؤشرا للتعرف على درجة ولاء الفرد للمؤسسة التي يعمل بها، فمن المعلوم أن الفرد الذي يمتلك ولاءا لمنظمته يكون أكثر ارتباطا بها وأكثر حرصا على الحضور في الوقت المحدد.

٣) احتفاظ المنظمة بموظفيها: وهذه إحدى النتائج الهامة للولاء التنظيمي، حيث تميل المؤسسات إلى الاحتفاظ بعامليها وخاصة أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء لاسيما المهرة وذوي الاختصاصات النادرة منهم، ولا تقف عادة المؤسسات الفاعلة عن هذا الحد، بل تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء الموظفين بشتى أنواع الحوافز المادية والمعنوية لضمان استمرار ولائهم[٣].

---

(١) مؤيد السالم، وعادل حرحوش ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مطبعة الاقتصاد، بغداد، العراق، ١٩٩١، ص ٢٧٥.

(٢) الطعامنة، وعبد الحليم، "أثر العوامل الشخصية والتنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كما يراها العاملون في وحدات القطاع العام في الأردن"، مرجع سابق، ص ١٢٢.

(٣) المرجع ذاته، ص ١٢٢، ١٢٣.

٤) الكفاءة في الأداء: حيث تشير الدراسات إلى أن الفرد الذي لديه ولاء تنظيمي يكون لديه كفاءة أكبر في الأداء مقارنة بالشخص الذي ليس لديه ولاء تنظيمي، حيث يظهر لدى الفرد المنتمي لمنظمته والموالي لها حماس ملاحظ أثناء قيامه بعمله(١).

ويظهر للباحثين أيضا أن هناك مظاهر عديدة تظهر على العاملين الذين ليس عندهم ولاءا تنظيميا كبيرا، ومن هذه المظاهر ما يلي:

١) عدم الحضور إلى العمل في المواعيد المحددة، والخروج قبل المواعيد المحددة.
٢) عدم استغلال وقت العمل الرسمي لأداء الواجبات والأعمال الرسمية، وكذلك انصراف العاملين وانشغالهم بالقيام بأعمال غير رسمية (كقراءة الصحف، استقبال الزوار والمعارف، واستعمال الهاتف في أمور خاصة وغيرها).
٣) عدم الانصياع للأوامر والتعليمات التنظيمية.
٤) فقدان احترام المرؤوس لرئيسيه.
٥) تفشي روح اللامبالاة.
٦) انعدام دافع العمل بجد وإخلاص.
٧) عدم المحافظة على سرية المكاتبات والقرارات(٢).

علاقة ضغوط الوظيفة بالولاء التنظيمي:

أصبحت إدارة المنظمات المختلفة في الوقت الحاضر عملية أكثر تعقيدا مما كان عليه الحال في الماضي، حيث شمل الغموض معظم أركان العملية الإدارية في المنظمات المختلفة، ويرجع علماء الإدارة هذا الغموض إلى أسباب كثيرة منها: سرعة التغيرات والتوسع في التطور التكنولوجي، وتضخم حجم المنظمات وتعدد أشكالها والترابط المتبادل بينها، وانفتاح المنظمات على بعضها البعض، وتغير ظروف بيئاتها التي تعمل في إطارها وطموح أهدافها، والمعوقات والمؤثرات التي تحيط بها، والاضطراب المتزايد في محيط المنظمات السياسية والاجتماعية(٣).

---

(1) Luthans, Organizational Behavior, op.cit., P. 131, 132.

(٢) أبو بكر طاهر، "التضارب التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، ص ٤٥.

(٣) محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٣، ص ٣، ٤.

وكل ما سبق أوجد ضغوطا كبيرة على العاملين في تلك المنظمات، مما جعل بعض علماء السلوك الإداري كالعالم كارل ألبرخت (Albrakht) يعتبرون الضغط مرض القرن العشرين(١).

ويرى العلماء بأن تراكم الضغوطات على الإنسان لفترة طويلة قد يؤدي إلى مشاكل صحية ونفسية كبيرة. ويشير هندركسون (Hindrekson) إلى أن تراكم الضغوط الوظيفية قد يؤدي إلى ظاهرة الاحتراق النفسي (Burnout) والذي يعتبره هندركسون مصدراً كبيراً من مصادر الأخطار المهنية. ويعتبر الاحتراق النفسي استجابة للضغوط المزمنة التي تقع على الفرد، حيث يتضمن الاحتراق النفسي أعراضاً عديدة منها: التعب والأرق والاكتئاب والإرهاق البدني والصراع والدوار والإنهاك البدني والانفعالي(٢).

ويعتبر زهير الصباغ الضغط الوظيفي أحد المظاهر الحالية للتنظيمات الإدارية والصناعية، إلا أن هناك نوعاً من اللامبالاة وعدم الاهتمام به وبتأثيره على صحة العاملين النفسية والجسدية والأداء، ويرى أن ذلك الإهمال يعود إلى ما يلي:

١) أن معظم التنظيمات لا تنظر إلى صحة العاملين بذات الأهمية التي تنظر بها إلى الأداء الإنتاجية.

٢) إن الفكرة السائدة هي أن سوء صحة العاملين تعود إلى أسباب جسدية وليس إلى أسباب نفسية واجتماعية ووظيفية(٣).

ويرى الباحث بأن المؤسسات والمنظمات تتعامل في معظمها مع ضغوط الوظيفة بشكل غير موضوعي، فتتجاهل كثير منها مشاكل العمال وحاجاتهم الأساسية، حيث يلاحظ بأن الرواتب لا تسد حاجة الأفراد العاملين في معظم الأحيان، إضافة إلى ظروف العمل المادية غير المناسبة كالإضاءة والضوضاء والحرارة أو البرودة وغير ذلك. ويرى الباحث أيضاً أن تجاهل مشاكل العاملين ووضعهم في ظروف عمل صعبة يمكن أن ينعكس سلباً على المنظمة حيث يمكن أن يزيد من تبديد الموارد البشرية وتآكلها، فالإدارة الواعية هي التي تحاول إيجاد البيئة التنظيمية الجيدة لتحقيق رضا العاملين. وبالتالي يقدم العاملون كل ما يستطيعونه لدفع عجلة المنظمة نحو الأمام مما يسميه الكثيرون الولاء التنظيمي.

---

(١) لطفي راشد محمد، "نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها"، الإدارة العامة، العدد ٧٥، ١٩٩٢، ص ٧٠.

(٢) محمود شمال المحمداوي، " قياس الضغوط المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، ١٩٩٠، ص ٢٧، ٢٨.

(٣) زهير الصباغ، "ضغط العمل"، مرجع سابق، ص ٢٨.

وتسعى بعض المنظمات الحديثة إلى معرفة أهداف ورغبات العاملين واتجاهاتهم السلوكية المختلفة، وتتكبد هذه المنظمات في سبيل ذلك الكثير من المال والوقت والجهد. فإذا ما تجاهلت المنظمات الاهتمام بالأفراد العاملين فيها فإنها تخسر الكثير وتمهد الطريق لنشوء وتطور ظواهر سلوكية تهدد بقاء المنظمة كالتسيب من العمل والتغيب المتكرر وتدني مستوى الكفاءة التنظيمية وغير ذلك.

ويرى الباحث بأن الربط بين موضوعي ضغوط الوظيفة والولاء التنظيمي فيه شيء من الواقعية والمنطق، حيث نجد في كثير من الأحيان عاملين وأفرادا يتذمرون من منظماتهم ويرغبون بتركها، وبعد دراسة أسباب هذا التذمر ومحاولات ترك المنظمة يتبين بأن ظروف عملهم صعبة أو أن الحوافز المقدمة لهم لا تلبي طموحاتهم أو أن عبء العمل المطلوب منهم كبير جدا أو غير ذلك. ويؤكد الباحث على حقيقة أن التقليل من ضغوط الوظيفة يجعل الأفراد أكثر انتماء لمنظماتهم، حيث يتناسب الولاء التنظيمي عكسيا في معظم الأحيان مع ضغوط الوظيفة، فإذا ما زادت ضغوط الوظيفة فإنها تؤثر سلبا على ولاء الأفراد لمنظماتهم والعكس صحيح.

خاتمة الفصل الأول:

تناول الباحث في هذا الفصل ظاهرتين من ظواهر السلوك التنظيمي الهامة، حيث تم تناول الضغوط الوظيفية بالتحليل من حيث مفهومها والمصادر الرئيسية لها من مصادر خارجية ووظيفية وشخصية. كما تم ذكر بعض الآثار المترتبة على الضغوط الوظيفية، وتناول الباحث كذلك بعضا من الاستراتيجيات التي يمكن أن تخفف من حدة ظاهرة ضغوط الوظيفة سواء كان ذلك من الفرد نفسه أو من المنظمة على حد سواء.

كما تناول الباحث ظاهرة الولاء التنظيمي بالتحليل والدراسة، حيث حاول الباحث إظهار مفهوم الولاء التنظيمي وسماته الأساسية، كذلك ذكر الباحث بعضا من أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي سواء أكانت هذه العوامل خارجية أم تنظيمية أم شخصية. كما حاول الباحث أيضا إبراز بعض مخرجات الولاء التنظيمي.

ويمكن القول بأن ضغوط الوظيفة تؤثر في معظم الأحيان على الولاء التنظيمي، حيث أن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي في مجملها تعتبر المصادر الرئيسية للضغوط الوظيفية، ولا شك بأن الضغوط الشديدة التي تفرض على الفرد العامل في المنظمة تؤثر على مستوى رضاه وأدائه في عمله مما يؤثر بالتالي على ولاءه التنظيمي.

وسيتناول الباحث في الفصل التالي الحالة التي تعيشها المدارس الحكومية في الأردن حيث سيتم تناول التنظيم الإداري للمدارس الحكومية بالدراسة والتحليل. كما سيتم تناول أهم الضغوطات الوظيفية التي يتعرض لها المعلمون في المدارس الحكومية وذلك بمراجعة الكتب والدراسات التي تعرضت لمثل هذا الموضوع.

الفصل الثاني

تطور التربية والتعليم في الأردن والضغوط الوظيفية على المعلمين

مقدمة الفصل الثاني:

يهدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على التربية والتعليم في الأردن من حيث : مراحل تطورها، وفلسفتها التي قامت عليها، وأهدافها التي تسعى إليها . ويتناول الباحث كذلك التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم في الأردن ، حيث سيتم التركيز على أهم الوحدات الإدارية في التنظيم الإداري للوزارة ومسؤولياتها المختلفة. وسيتم في نهاية الفصل التطرق إلى واقع مهنة التعليم ، وأهم الضغوط الوظيفية التي تواجه هذه المهنة ، ويتناول الباحث كذلك أوضاع المعلمين في الأردن.

تطور التربية والتعليم في الأردن:

اعتبر التعليم في الأردن منذ تأسيس إمارة شرق الأردن عام ١٩٢١ نظاماً من الأنظمة الاجتماعية ، له دور في تطوير المجتمع الأردني في متغيراته الحضارية جميعها على نحو متدرج ضمن الأصالة النابعة من جذور الحضارة العربية الإسلامية والانفتاح على الحضارات الإنسانية العالمية المعاصرة (١) . وكان التعليم في إمارة شرق الأردن متواضعاً بشكل كبير ، حيث لم تكن توجد في إمارة شرق الأردن عند تأسيسها عام ١٩٢١ إلا (١٩) مدرسة للذكور يقوم بالتدريس فيها ٢٧ معلماً ، ومدرستان للإناث يدرِّس فيهما معلمتان فقط (٢) . وأخذ نظام التعليم يتطور بشكل كبير بعد تأسيس الإمارة، حيث ارتفع نظام التعليم من خمس سنوات دراسية ليصل إلى سبع سنوات للمدرسة الابتدائية وأربع سنوات للمدرسة الثانوية، كما أدخلت اللغة الإنجليزية إلى نظام التعليم (٣) .وتشير الأرقام إلى تواضع نسبة الإقبال على التعليم في بدايات عهد الاستقلال (٤) . ويرجع ذلك حسب رأي الباحث إلى طبيعة حياة سكان الأردن في ذلك الوقت حيث أن الغالبية العظمى منهم كانوا بدواً وفلاحين، مما قد يجعل الأهل يُبعدون أبناءهم

---

(١) عبد الله الرشدان، ونعيم جعنيني، المدخل إلى التربية والتعليم ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٤، ص ٣٣٥ .

(٢) نعيم جعنيني ، "إتجاهات طلبة العلوم التربوية في الجامعة الأردنية نحو مهنة التعليم "، كلية التربية ، الجزء الأول ، العدد ١٥ ، أسيوط ، ١٩٩٩، ص ٦٥.

(٣) المرجع ذاته ، ص ٦٥.

(٤) وزارة التربية والتعليم ، الأردن ، الكتاب السنوي ، مطبعة وزارة التربية والتعليم ، عمان ، ١٩٩٨ ، ص ٢٥.

عن المدارس لمساعدتهم في أعمال الرعي والزراعة. وقد بلغ عدد المدارس التابعة لوزارة المعارف (وزارة التربية والتعليم حاليا) في عام ١٩٤٦/١٩٤٧ (٧٧) مدرسة ، وبلغ عدد المعلمين(٢١٤) معلما ومعلمة، وكان عدد الطلبة (١٠٧٢٩) طالبا وطالبة [(١)] .

وقد تطور التعليم في الأردن بشكل كبير بعد تولي جلالة الملك الحسين بن طلال مقاليد الحكم في الأردن ، حيث ارتفع عدد المدارس من (٩٥٨) مدرسة عام ١٩٥٢ إلى (٤٦٧٦) مدرسة عام ١٩٩٨ ، أي أن عدد المدارس قد تضاعف خلال هذه الفترة بنسبة (٤٨٨%) [(٢)] . كما أن عدد الطلبة الملتحقين بالتعليم قد ارتفع من (١٧٠, ٧٧٧) طالب وطالبة إلى (٧٢٢, ٣٨٠, ١) طالبا وطالبة وذلك في الفترة الواقعة ما بين ١٩٥٢ و ١٩٩٨ ، وبذلك يكون عدد الطلبة قد تضاعف بنسبة (٨٠٨%) خلال هذه الفترة [(٣)] . وتشير الأرقام أيضا إلى أن عدد المعلمين قد ارتفع كذلك في الأردن من (٤٤٤٢) معلما ومعلمة عام ١٩٥٢، ليصل إلى (٦٣٨٨٦) معلما ومعلمة عام ١٩٩٨ ، أي أن عدد المعلمين قد تضاعف خلال هذه الفترة بنسبة (١٤٣٨%) [(٤)] .ويوضح الجدول رقم(١) تطور أعداد المدارس والطلبة والمعلمين في الأردن خلال الفترة (١٩٥٢-١٩٩٨).

الجدول رقم(١)

تطور أعداد المدارس والطلبة والمعلمين في الأردن خلال الفترة (١٩٥٢ – ١٩٩٨)

العام الدراسي	عدد المدارس	الطلبة			المعلمين		
		الذكور	الإناث	المجموع	الذكور	الإناث	المجموع
١٩٥٢/١٩٥٣	٩٥٨	١٢٤٨٠٤	٤٥٩٧٣	١٧٠٧٧٧	٣٠٣٩	١٤٠٣	٤٤٤٢
١٩٦٢/١٩٦٣	١٧٦١	٢٠٦٣٤٨	١١٦٤٠٢	٣٢٢٧٥٠	٦٥٠٠	٤١٣١	١٠٦٣١
١٩٧٢/١٩٧٣	١٨٩٢	٢٦٢٢٦٩	١٩٧٤٠٣	٤٥٩٦٧٢	٧٨٩٣	٦٥٢٨	١٤٤٢١
١٩٨٢/١٩٨٣	٢٨٩٥	٤٣٥١٧٠	٣٨٤٩٤٣	٨٢٠١١٣	١٣٩١٧	١٧٠٩١	٣١٠٠٨
١٩٩٢/١٩٩٣	٣٨٠٧	٦٠٣٢٨٢	٥٧٨٢٩٣	١١٨١٥٧٥	٢١٥٦٩	٣٣٦٨٩	٥٥٢٥٨
١٩٩٨/١٩٩٩	٤٦٧٦	٧٠٣١٨٤	٦٧٧٥٣٨	١٣٨٠٧٢٢	٢٤٢٠٨	٣٩٦٧٨	٦٣٨٨٦

المصدر: وزارة التربية والتعليم ، الأردن ، الكتاب السنوي، مطبعة البهجة ، اربد، ١٩٩٩، ص ٣٤.

يلاحظ على الأرقام الواردة في الجدول السابق رقم (١) أن هناك تطورا كبيرا في كافة أعداد المدارس والطلبة والمعلمين، ويدل هذا الأمر على الجهد الكبير الذي بذلته الحكومات

---

(١) الرأي ، عمان ، ع (١٠٣٩٤) ، ٢٢ شباط ،١٩٩٩ ، ص ٤.
(٢) وزارة التربية والتعليم ، الأردن ، الكتاب السنوي ، مطبعة البهجة ، اربد ، ١٩٩٩، ص ٣٤.
(٣) المرجع ذاته ، ص ٣٤.
(٤) المرجع ذاته ، ص ٣٤.

المتعاقبة منذ عام ١٩٥٢ وحتى عام ١٩٩٩ في تركيزها على التعليم والاهتمام به. ويمكن ملاحظة أن عدد الطلبة من الذكور يفوق بشكل كبير عدد الطلبة من الإناث في العام الدراسي ١٩٥٣/١٩٥٢. ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى طبيعة المعتقدات السائدة في ذلك الوقت بأن المرأة مكانها البيت وليس التعلم في المدرسة . كذلك يمكن إرجاع السبب في قلة تعلم البنات في تلك الفترة إلى الزواج المبكر الذي كان سائدا في تلك الأيام، مما أدى إلى عدم إكمال البنات لتعليمهن . وقد تغير هذا الأمر حتى وصل عدد الطلبة من الذكور والإناث إلى نسب متقاربة جداً في العام الدراسي ١٩٩٩/١٩٩٨ . ويرى الباحث بأن هذا التغير يمكن إرجاعه إلى زيادة الوعي بأهمية تعلم المرأة ، وتغير المعتقدات التي كانت تجبر البنات على الزواج في سن مبكرة جداً وغير ذلك.

ويظهر أيضاً في الجدول رقم(١) زيادة عدد المعلمات خلال الفترة(١٩٥٢-١٩٩٨)، حيث بلغ عدد المعلمات في العام الدراسي ١٩٥٣/١٩٥٢ (١٤٠٣) معلمات ، بينما بلغ عدد المعلمات في العام الدراسي ١٩٩٩/١٩٩٨ (٣٩٦٧٨) معلمات ، ويكون بذلك عدد المعلمات في الأردن قد تضاعف (٢٨) مرة تقريباً خلال الفترة (١٩٥٢-١٩٩٨) . كما يبين الجدول رقم(١) أن عدد المعلمين الذكور بلغ(٣٠٣٩) معلماً في العام الدراسي ١٩٥٣/١٩٥٢ ، مقارنة بـ(٢٤٢٠٨) معلماً في العام الدراسي ١٩٩٩/١٩٩٨ ، وبذلك يكون عدد المعلمين الذكور قد تضاعف (٨) مرات تقريباً في الفترة (١٩٥٢-١٩٩٨) . ويمكن إرجاع تلك الزيادة الكبيرة في أعداد المعلمات مقارنة بأعداد المعلمين الذكور إلى زيادة الوعي بين أفراد المجتمع الأردني بأهمية عمل المرأة ودورها الكبير في المساهمة في جوانب الحياة المختلفة . يضاف إلى ذلك ظاهرة عزوف الذكور عن ممارسة مهنة التعليم والذي يمكن إرجاعه إلى الضغوط الوظيفية الكبيرة التي تواجه المعلم في وقتنا الحاضر ، وسيتم مناقشة بعض من هذه الضغوط الوظيفية في نهاية هذا الفصل.

وبفعل جهود وزارة التربية التعليم في برامج محو الأمية والتعليم غير النظامي ، فقد انخفضت نسبة الأميّة في الأردن لدى الفئات العمرية (١٥) سنة فأكثر من (٦, ٦٧%) عام ١٩٦١ إلى (٦, ٣٤%) عام ١٩٧٩ ، وإلى (١٠%) عام ١٩٩٨ . أما نسبتها لدى الفئات العمرية (١٥-٤٥) سنة فلا تتجاوز (٤%) في الأردن في العام ١٩٩٩.وتهدف الخطة العامة للتطوير التربوي التي تتبناها وزارة التربية والتعليم إلى خفض نسبة الأمية في الأردن إلى

(٨%) بحلول عام ٢٠٠٠ [١] .

ويمكن ملاحظة التطور الكبير في التربية والتعليم في الأردن من خلال تحليل موازنة وزارة التربية والتعليم خلال السنوات السابقة ، حيث بلغت موازنة وزارة التربية والتعليم في العام الدراسي ١٩٤٦ (٣٥٢٤٨) دينارا وقد شكلت ما نسبته (٤,٢%) من الموازنة العامة للدولة في ذلك العام [٢] . ويمكن الإشارة هنا إلى أن موازنة وزارة التربية والتعليم قد تضاعفت أكثر من (٧٢١) مرة خلال الفترة من ١٩٥٢ و ١٩٩٨ ، كما يظهر في الجدول رقم(٢) الموضح فيما يلي:

الجدول رقم(٢)

مقارنة موازنة وزارة التربية والتعليم ونسبتها المئوية من الموازنة العامة للدولة في الأردن خلال الفترة (١٩٥٢- ١٩٩٨)

السنة المالية	الموازنة العامة للدولة	موازنة التربية والتعليم	النسبة المئوية لموازنة وزارة التربية مقارنة بموازنة الدولة
١٩٥٢	٥,٦٩٨,٤٤٧	٣٠٢,٥٧٤	% ٥,٣١
١٩٦٢	٣٩,٢٤١,٠٠٠	٣,٣٨٤,٠٠٠	% ٨,٦٢
١٩٧٢	١٢٤,٨٦٠,٠٠٠	٦,٧٩٥,٨٥٠	% ٥,٥٩
١٩٨٢	٧٦٥,٠٠٠,٠٠٠	٦١,٥٦٣,٠٠٠	% ٨,٠٥
١٩٩٢	١,٢٧٠,١١١,٠٠٠	١١٥,٢١٧,٠٠٠	% ٩,٠٧
١٩٩٨	١,٩٨٧,٠٠٠,٠٠٠	٢١٨,٢٣٢,٠٠٠	%١١

المصدر: وزارة التربية والتعليم ، الأردن ، الكتاب السنوي، مطبعة البهجة ، اربد ، ١٩٩٩، مرجع سابق ، ص ٣٥.

يبين الجدول السابق التطور الكبير الذي حصل في موازنة وزارة التربية والتعليم مقارنة بالموازنة العامة للدولة . ويرى الباحث بأن زيادة النسبة المئوية لموازنة وزارة التربية والتعليم مقارنة بالموازنة العامة للدولة يعكس الاهتمام الواضح بهذه الوزارة، فقد تضاعفت تقريباً النسبة المئوية لموازنة وزارة التربية والتعليم خلال السنوات ١٩٥٢ و ١٩٩٨ ، حيث بلغت في العام ١٩٥٢ (٥,٣١ %) ، وبلغت في العام ١٩٩٨ (١١ %) . ويمكن القول بأن الزيادة الكبيرة

---

[١] المرجع السابق ، ص ٣٥.
[٢] وزارة التربية والتعليم ، الأردن ، الكتاب السنوي ، مطبعة وزارة التربية والتعليم ، عمان ، ١٩٩٨ ، مرجع سابق ، ص ٢٥

في موازنة وزارة التربية والتعليم هي أمر طبيعي نظرا لازدياد أعداد الطلبة والمعلمين والمدارس والأبنية والتجهيزات وغير ذلك.

وفيما يتعلق بالتعليم العالي فلم يكن في الأردن عام ١٩٥٢ سوى معهد واحد للمعلمين في عمان . وفي عام ١٩٩٨ توسع التعليم العالي بحيث اصبح هناك (٧) جامعات رسمية و (١٩) جامعة خاصة منها (٧) جامعات غير ربحية . ويدرس في تلك الجامعات (٩٠) ألف طالب وطالبة ، يدرس (٣٥%) منهم في الجامعات الخاصة ، كما يدرس (٦) آلاف طالب وطالبة على مستوى الدراسات العليا ، ويشرف على تدريسهم ما يزيد عن (٤) آلاف أستاذ جامعي . وهناك أيضا (٣٠) ألف طالب وطالبة تقريبا يدرسون في الجامعات العربية والأجنبية. كما يدرس (٢٥) ألف طالب وطالبة في الكليات الجامعية المتوسطة [١] . ويذكر الباحثون أن عدد الخريجين من مؤسسات التعليم العالي قد ازدادت بشكل كبير منذ عام ١٩٥٢ ، حيث لم يكن يوجد في الأردن في ذلك العام سوى (٦٠٠) خريج من حملة البكالوريوس و (٥) من حملة الماجستير و (٣) من حملة الدكتوراه . وقد ارتفعت تلك الأعداد لتصل إلى (٢٠٠) ألف خريج من حملة البكالوريوس و (١٨) ألف خريج من حملة الماجستير و (٨) آلاف خريج من حملة الدكتوراه ، وذلك في نهاية عام ١٩٩٧ [٢] .

ويرى الباحث بأن ما سبق ذكره من أرقام يعكس التطور الكبير الذي شهده الأردن في مجال التربية والتعليم والتعليم العالي . كما يعكس اهتماما كبيرا من قبل القائمين على شؤون هذا البلد من ملوك وحكومات وتركيزهم على التربية التعليم والتعليم العالي ، والتركيز كذلك على إنشاء أجيال متعلمة تأخذ بيد البلد وتسعى لازدهاره وترفع من سويته. فالإنسان هو أغلى ما يملكه الأردن كما يقول بذلك القائمون على أمر البلد ، وبالتالي كان التركيز على هذا الإنسان بوضع السياسات التعليمية، والتي كان لها الأثر الكبير في جعل المواطن الأردني شخصا متقفا واعيا مبصرا في جميع المجالات المختلفة.

ويذكر المختصون في مجال التربية والتعليم والتعليم العالي أن الأردن قد خطا في السنوات الأخيرة الماضية خطىً واسعة في تطوير بنية تربوية جيدة . ويؤكد على ما سبق تقرير الأمم المتحدة للتنمية البشرية لعام ١٩٩٧ ، حيث ذكر هذا التقرير أن لدى الأردن أفضل منهج تعليمي من بين الدول العربية جميعا بكافة المعايير التي تقاس بها . ويؤكد أيضا تقرير منظمة

---

[١] الرأي ، عمان ، ع(١٠٣٩٤) ، مرجع سابق ، ص ٤ .
[٢] المرجع السابق ، ص ٤.

اليونسكو الدولية عن التعليم الصادر عام ١٩٩٨ أن لدى الأردن أعلى نسبة من حملة الشهادات العليا في الدول العربية وثالث أعلى نسبة في العالم مقارنة مع عدد السكان [1] .

فلسفة التربية في الأردن:

تنبثق فلسفة التربية في الأردن من الدستور الأردني والتراث العربي الإسلامي ومبادئ الثورة العربية الكبرى والتجربة الوطنية الأردنية [2] . ويلخص الباحث ما تقوم عليه فلسفة التربية في الأردن من أسس فيما يلي:

١) **الأسس الفكرية** : تبنى على الإيمان بالله ، والإيمان بالإسلام كنظام فكري سلوكي يحض على العلم والعمل والخلق.

٢) **الأسس الاجتماعية** : وتقوم على احترام حرية الفرد وكرامته ، والتأكيد على أن التعليم حق للجميع كل وفق قابليته وقدراته الذاتية.

٣) **الأسس الوطنية** : وتقوم على أن الأردن دولة عربية ، ونظام الحكم فيها ملكي وراثي نيابي، وأن الشعب الأردني وحدة متكاملة.

٤) **الأسس القومية** : وترتكز على الوحدة العربية كضرورة حيوية لوجود الأمة العربية وتقدمها، وأن اللغة العربية ركن أساسي في وجود الأمة العربية.

٥) **الأسس الإنسانية** : وتقوم على الانفتاح الواعي على الثقافات العالمية ، والمشاركة الإيجابية في الحضارة العالمية وتطويرها .

ويرى الباحث بأن المناهج الدراسية التي يتم تدريسها في المدارس الأردنية تجسد فلسفة التربية في الأردن ، حيث يتم مثلا تدريس الأسس الفكرية في مناهج التربية الإسلامية . كذلك تقوم مادة التربية الوطنية والاجتماعية أساسا على الأسس الوطنية والاجتماعية والقومية التي تقوم عليها فلسفة التربية في الأردن . ويمكن القول بان الأسس الإنسانية تعتبر أساسا هاما لتعلم الطالب الأردني ، حيث يتم اطلاعه على الثقافات العالمية عبر باقي المواد الدراسية من فيزياء وكيمياء وأحياء وغير ذلك . ويمكن الإشارة هنا إلى الخطوة المستقبلية التي تنوي الحكومة القيام بها في إدخال الإنترنت إلى مدارس المملكة ، وذلك لتوسيع مدارك الطلبة والمعلمين للاستفادة من التقنيات العالمية الحديثة في شتى المجالات.

---

(١) المرجع السابق ، ص٤

(٢) المادة رقم (٣) من قانون رقم(٣) ١٩٩٤ (قانون التربية والتعليم) ، نقلا عن رسالة المعلم ، المجلد ٣٩ ، بديل العددين الثالث والرابع ، عمان ، ١٩٩٩ ، ص ص ٧-٩.

الأهداف العامة للتربية والتعليم في الأردن:

تنبثق الأهداف العامة للتربية والتعليم في المملكة من فلسفة التربية. ويلخص الباحث هذه الأهداف فيما يلي:

١) إيجاد المواطن : المؤمن بربه ، المنتمي لوطنه وأمته ، المتحلي بالفضائل.
٢) استيعاب عناصر التراث الإسلامي واستخلاص العبر منه لفهم الحاضر وتطويره.
٣) استيعاب الإسلام عقيدة وشريعة ، والتمثل لقيمه واتجاهاته.
٤) الانفتاح الواعي على القيم والاتجاهات الحميدة في الثقافات الإنسانية.
٥) التمسك بحقوق المواطن وتحمل المسؤوليات المترتبة عليه.
٦) تكوين قيم واتجاهات إيجابية نحو العمل.
٧) الاعتزاز الإسلامي والقومي والوطني. [١]

ويرى الباحث بأن تلك الأهداف العامة التي وردت سابقاً يتم تحقيقها عن طريق ما يسمى بمرحلة التعليم الأساسي وهي مرحلة إلزامية مدتها عشر سنوات، وتهدف هذه المرحلة من التعليم إلى تكوين جوانب شخصية الطالب الجسمية والعقلية والروحية والوجدانية والاجتماعية . كما تهدف مرحلة التعليم الثانوي ومدتها سنتان إلى تكوين المواطن القادر على تحقيق مجموعة من القدرات والمهارات في مختلف المجالات: العلمية والعملية والشخصية والوطنية والقومية والإنسانية. ويمكن الإشارة هنا إلى أن التعليم المهني قد ازداد الاهتمام به بشكل كبير في السنوات الماضية ، حيث ازدادت نسبة القبول في التعليم المهني للذكور من (١٧%) إلى (٤٥%) من اجمالي الطلبة في التعليم غير الإلزامي في المدارس الحكومية في الأردن وذلك ما بين عامي ١٩٨٧ و ١٩٩٨ . وقد ازدادت نسبة القبول كذلك في التعليم المهني بين الإناث من (١٣%) إلى (٢٧%) في نفس الفترة السابقة. وقد ازداد كذلك عدد مواقع التعليم المهني من (١٥٢) موقعا إلى (٣٥٨) موقعا وذلك خلال الفترة ما بين ١٩٨٧ و ١٩٩٨ [٢] .

وتجدر الإشارة هنا إلى الخطوة الكبيرة التي قامت بها وزارة التربية والتعليم في الأردن في نهاية الثمانينات من القرن العشرين حيث أقيم مؤتمر للتطوير التربوي عام ١٩٨٧ . وقد كان من أبرز أهداف مؤتمر التطوير التربوي : رفع مستوى مخرجات التعليم العام من خلال تأهيل المعلمين وتطوير المناهج والكتب المدرسية وتحسين البيئة التعليمية ، وكذلك تحقيق

---

[١] المادة رقم (٤) من قانون رقم (٣) لسنة ١٩٩٤ (قانون التربية والتعليم) ، نقلا عن المرجع السابق ، ص ١٠٠٩ .

[٢] وزارة التربية والتعليم ، الأردن ، الكتاب السنوي ، مطبعة البهجة ، اربد ١٩٩٩ ، مرجع سابق ، ص ٣٦.

الموائمة مع سوق العمل من خلال مفهوم التعلّم المهني ورفع سويته ومكانته ، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال الاهتمام بتعليم العلوم والتكنولوجيا وتنمية التفكير العلمي [١] . ويذكر أن مؤتمر التطوير التربوي قد وضع سياسات تنفيذية من خلال مرحلتين (١٩٨٧ – ١٩٩٥) و (١٩٩٦ – ٢٠٠٠) ، وقد نجحت هذه السياسات كما يرى القائمون عليها والتربويون.

التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم :-

يمكن القول بأن التربية والتعليم قد شهدت تطورات كبيرة في الأردن . ويذكر الباحثون بأن أحوال التعليم كانت متدهورة قبل عام ١٩٣٩ ، ويعود ذلك إلى أن استخدام المعلمين كان قائماً على الأسس نفسها التي تطبق لاختيار موظفي الدولة ،وكان ترفيع المعلمين نادراً ، مما أدى إلى تسرب حملة الشهادات الجامعية إلى دوائر الدولة الأخرى. ولكن أحوال مهنة التعليم ما لبثت أن تحسنت بعد صدور نظام المعارف (التربية والتعليم) رقم (٢١) لعام ١٩٣٩ ، حيث تأسست إدارة للمعارف (التربية والتعليم) كان من مهامها:إنشاء المدارس وإدارتها ، وتنظيم العملية التربوية ، وتوفير الحد الأدنى من التعليم لجميع المواطنين [٢] . وقد صدر كذلك قانون المعارف (التربية والتعليم) رقم (٢٠) في عام ١٩٥٥ لتنظيم المهام الرئيسية لوزارة المعارف (التربية و التعليم). ونتيجة للتطور المتواصل في التربية والتعليم في الأردن فقد صدر قانون التربية والتعليم رقم (١٦) لعام ١٩٦٤ ، والذي حدد فلسفة واضحة للتربية والتعليم مستمدة من الدستور الأردني ، ومن واقع الأردن وتجربته ، ومن القيم والمثل التي يؤمن بها الشعب الأردني [٣] .

وتعتبر اليوم وزارة التربية والتعليم الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم في الأردن . وقد نص قانون التربية و التعليم رقم (٣) لسنة ١٩٩٤ على أعمال الوزارة ومهامها، يلخصها الباحث فيما يلي:

١-إنشاء المؤسسات التعليمية الحكومية التابعة للوزارة وإدارتها ، وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة ، والمواد التعليمية اللازمة لها.

٢-توفير الأبنية الصالحة للتعليم.

---

(١) عزت جرادات ، التطوير التربوي : تعريف موجز ، رسالة المعلم ، المجلد ٣١ ، العدد ٤ ، ١٩٩٠ ، ص ٨،٧ .

(٢) نعيم جعنيني ،" اتجاهات طلبة العلوم التربوية في الجامعة الأردنية نحو مهنة التعليم"، مرجع سابق ، ص ٦٥.

(٣) المرجع ذاته ، ص ٦٥ .

٣-توفير الرعاية الإرشادية والصحية والوقائية الملائمة في المؤسسات التعليمية الحكومية.
٤-تشجيع أوجه نشاط الطلبة في المؤسسات التعليمية ، وتنظيم شؤون هذا النشاط في جميع ميادينه الرياضية والكشفية والفنية والثقافية والاجتماعية والإنتاجية وغير ذلك ، بما يحقق الأهداف التربوية في مختلف المراحل التعليمية [١] .

ويرى الباحث بأن وزارة التربية والتعليم تقوم بجهود مميزة في السنوات السابقة لتحقيق المهام المنوطة بها. فمثلا في مجال إنشاء المؤسسات التعليمية فقد تضاعفت أعداد المدارس بشكل كبير في السنوات الأخيرة السابقة كما ذكر الباحث سابقا ، وتم زيادة أعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمواد التعليمية بما يتلاءم مع الزيادة في المؤسسات التعليمية. وفيما يتعلق بتوفير الأبنية الصالحة للتعليم فقد تم مثلا تقليص نسبة الطلبة في مدارس الفترتين (الصباحية والمسائية) من (١٨%) إلى (١٦%) في الفترة ما بين ١٩٨٧ و ١٩٩٨ ، وكذلك تقليص نسبة الطلبة في الغرف الصفية المستأجرة من (٤٤%) إلى (١١,٤%) في الفترة ذاتها [٢] . وفيما يختص بتوفير الرعاية الإرشادية فقد تم مثلا زيادة عدد المرشدين التربويين خلال الفترة من(١٩٨٧ – ١٩٩٨) من (٥٠٤) إلى (٩٢٤) مرشدا ومرشدة ، وزيادة معدل عدد المعلمين لكل مشرف من (١٢٥ : ١) إلى (١٦ : ١) [٣] . وفيما يتعلق بمهام الوزارة الأخرى كتشجيع نشاط الطلبة في المؤسسات التعليمية ، فهناك نشاطات متكاملة في كافة المجالات تقوم الوزارة بالإشراف عليها كالنشاطات المسرحية والموسيقية والفنية والثقافية والعلمية وخدمة المجتمع والأعمال التطوعية ، فقد تم على سبيل المثال في نشاطات خدمة المجتمع والأعمال التطوعية تفعيل وتطوير مشروع صناديق القرش الخيري مما أدى إلى جمع حوالي (٧٨,٠٠٠) دينار، استفاد منها حوالي (١٨,٠٠٠) طالب وطالبة [٤] .

وقد صدر نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم في عام ١٩٩٥ ، وتم إصداره لتنظيم عمل الوزارة وتسهيل أدائها لمهامها الموكولة لها. ويتضمن هذا النظام الوحدات الإدارية المختلفة في التنظيم الإداري للوزارة ومسؤولياتها المختلفة ،وهي :-

---

[١] وزارة التربية والتعليم ، الأردن ، الكتاب السنوي ، مطبعة البهجة ، اربد ، ١٩٩٩، مرجع سابق ، ص٤٠.
[٢] المرجع ذاته ، ص ٣٦.
[٣] المرجع ذاته ، ص ٣٦ .
[٤] المرجع ذاته ، ص ٣٦.

١. **مركز وزارة التربية والتعليم :**

يختص جهاز الوزارة المركزي بصورة رئيسية برسم السياسة العامة للتربية والتعليم ووضع خططها والإشراف على تنفيذها ومتابعتها. ويتكون الجهاز الإداري في مركز الوزارة من : الأمين العام ، والمديرين العامين ، والمديرين المختصين ، ومكتب الوزير[1]. ويوضح الشكل رقم (٢) الهيكل التنظيم لوزارة التربية والتعليم / المركز ويبين الشكل أن رأس التنظيم الإداري للوزارة هو وزير التربية والتعليم، ويرتبط بخمس جهات وهي : وجلس التربية ولجنة التخطيط ومكتب الوزير والمديرية العامة للرقابة الإدارية والأمين العام ، ولكل جهة من هذه الجهات مهام معينة مبينة في النظام . ويظهر في الشكل رقم (٢) كذلك الأفراد الذين يتبعون الأمين العام وهم : الأمناء العامون المساعدون والمديرون العامون والمديرون المختصون ورؤساء الأقسام والأعضاء والموظفون الإداريون والمديرون العامون ومديرو التربية والتعليم في المحافظات والألوية ، ووظائف هؤلاء الأفراد مبينة كذلك في النظام . وتنص المادة ٨ (أ) من النظام على أن المديرين العامين ومديري التربية والتعليم يمارسون صلاحيات الأمين العام فيما يختص بمديرياتهم ، ويكونون على اتصال دائم بالأمين العام [2] .

ويرى الباحث بأن التنظيم الإداري في مركز الوزارة يمكن تقسيمه إلى قسمين : إداري وفني مختص ، حيث يختص الوزير بالجانب الإداري ويساعده في ذلك هيئات ولجان مختصة . بينما يترك الجانب الفني المتخصص للأمين العام والإدارات التابعة له . ويمكن القول بأن وضوح النظام يبعد عن الوزير والأمين العام والإدارات المختلفة الكثير من الضغوط الوظيفية التي مصدرها عدم معرفة الواجبات والمسؤوليات ، فعدم معرفة الفرد لواجباته ومسؤولياته قد ينتج عنه الغموض والصراع في العمل ، وبالتالي قد يؤثر على الولاء التنظيمي للفرد.

٢. **المجالس واللجان التربوية:**

تتشكل في وزارة التربية والتعليم / المركز مجالس ولجان تربوية متخصصة للنظر في القضايا التربوية المختلفة ، وأبرزها : مجلس التربية والتعليم ، ومجلس الامتحان العام ، ولجنة التخطيط ، ولجنة الامتحان العام ، واللجنة العليا للتدريب والتأهيل ، ولجنة البحث العلمي

---

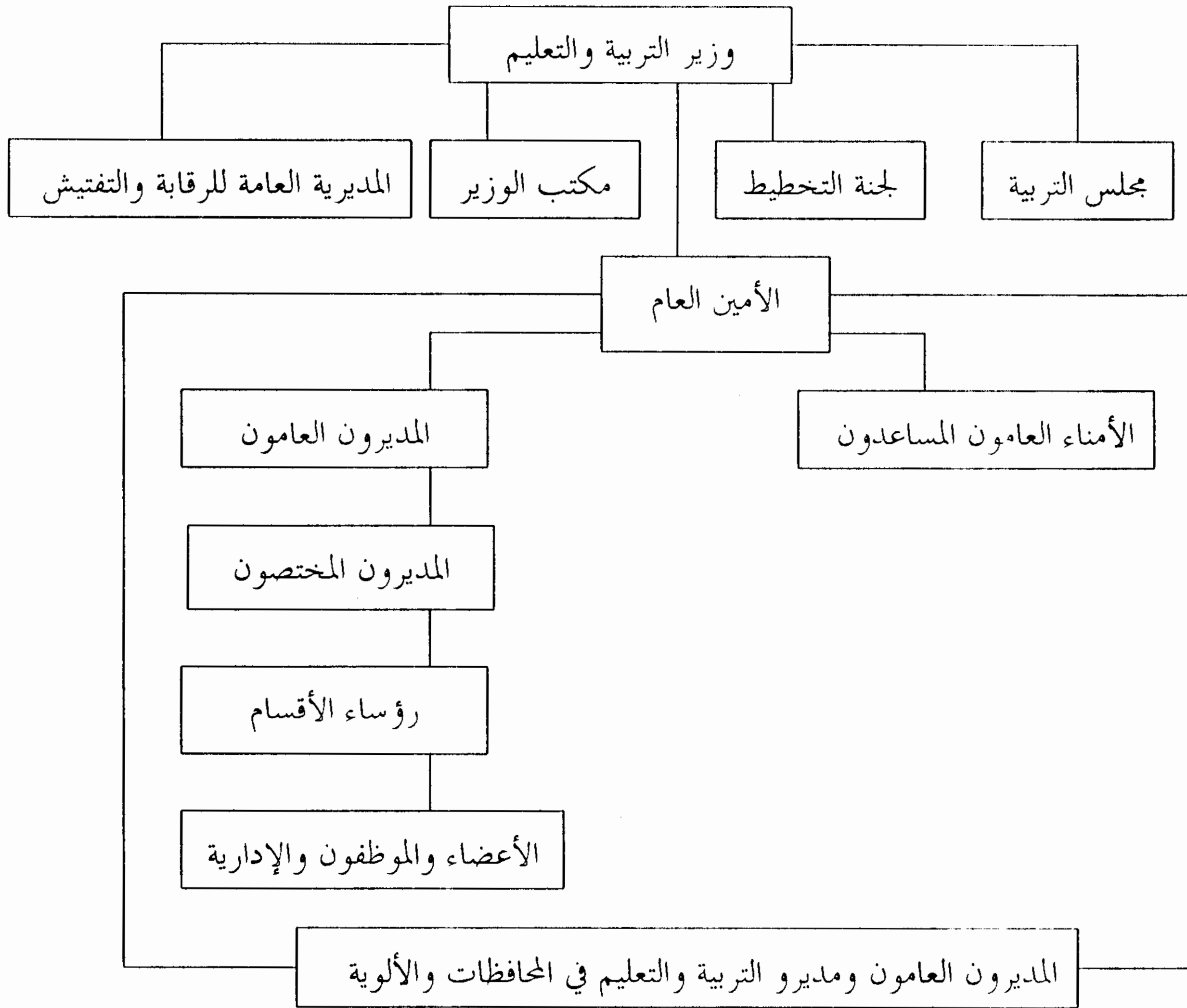
[1] المادتان (٣) ، (٤) من نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم رقم (١) لسنة ١٩٩٥، نقلا عن رسالة المعلم ، المجلد ٣٩ ، بديل العددين الثالث والرابع ، مرجع سابق ، ص ٢٢ .

[2] المادة ٨ (أ) من نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم رقم (١) لسنة ١٩٩٥ ، نقلا عن رسالة المعلم ، المجلد ٣٩ ، بديل العددين الثالث والرابع ، مرجع سابق ، ص ٢٣.

لتطوير العملية التربوية [١] . ويمكن الإشارة هنا إلى أن نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم رقم (١) لسنة ١٩٩٥ قد نص على أعمال واختصاصات هذه المجالس واللجان التربوية.

الشكل رقم (٣)

الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم / المركز



المصدر : وزارة التربية والتعليم ، الأردن ، الكتاب السنوي ، مطبعة البهجة ، اربد ، ١٩٩٩ ، مرجع سابق ، ص ٤١

٣. المديريات العامة في المحافظات:

تتولى المديرية العامة مهمة الإشراف على السياسة التربوية على مستوى المحافظة ووضع الخطط التربوية والإشراف على تنفيذها متابعتها . وتوجد حاليا ٦ مديريات عامة في المحافظات التالية : عمان والزرقاء والبلقاء وإربد والمفرق والكرك [٢] .

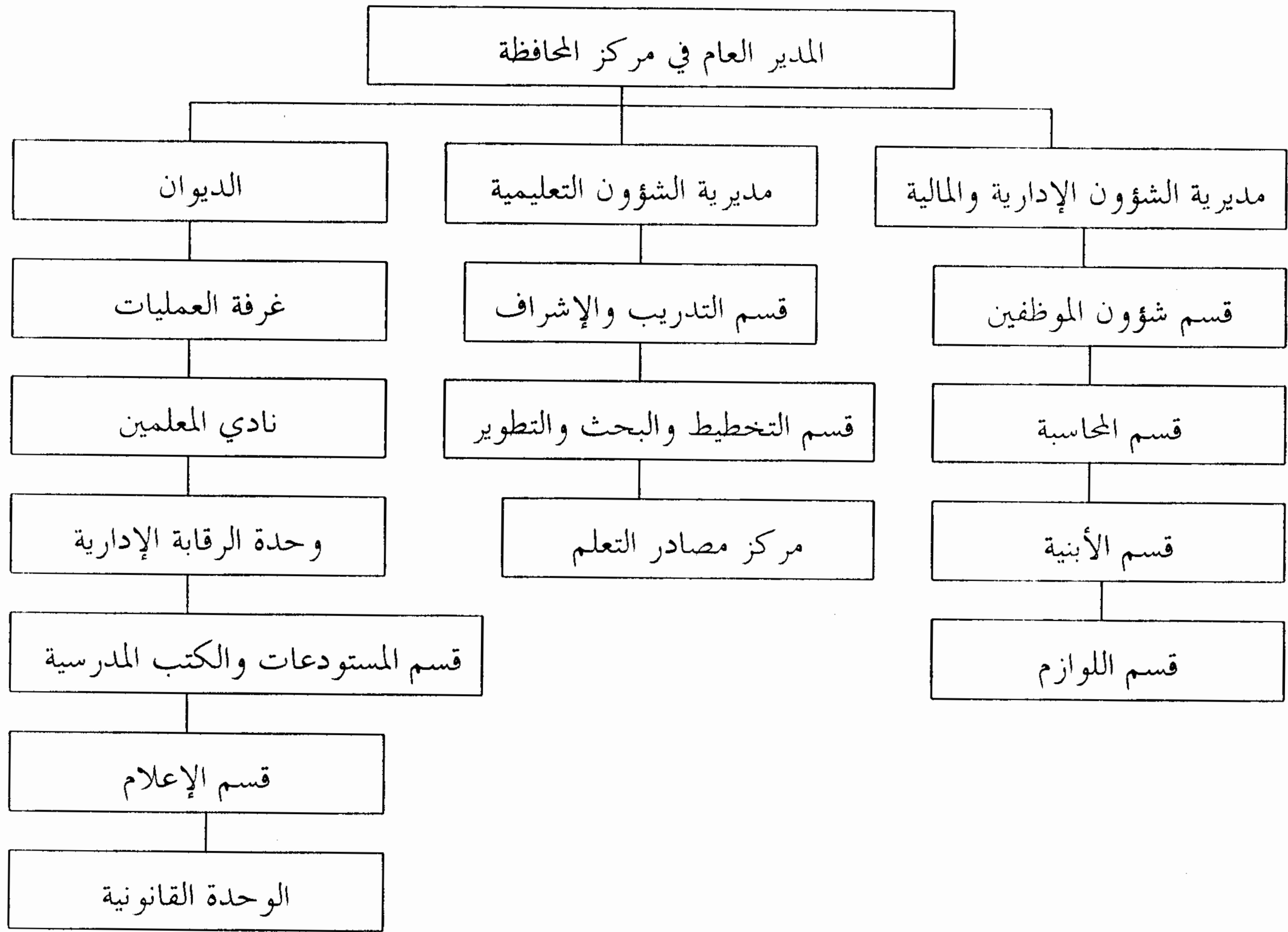
---

[١] وزارة التربية والتعليم ، الأردن ، الكتاب السنوي ، مطبعة البهجة ، اربد ، ١٩٩٩، مرجع سابق ، ص ص ٤١ ، ٤٣.

[٢] المرجع ذاته ، ص ٤٣ .

الشكل رقم (٤)

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة في مركز المحافظة



المصدر: وزارة التربية والتعليم، الأردن، الكتاب السنوي، مطبعة البهجة، اربد، ١٩٩٩، مرجع سابق، ص ٤٥

يبين الشكل السابق رقم(٤) التنظيم الإداري للمديرية العامة في مركز المحافظة، حيث يظهر المدير العام على رأس التنظيم الإداري للمديرية العامة. ويبين الشكل كذلك وجود مديرين مساعدين للمدير العام، حيث يشير إلى وجود مدير للشؤون الإدارية والمالية يتبع له قسم شؤون الموظفين وقسم المحاسبة وقسم الأبنية وقسم اللوازم. ويوضح الشكل رقم(٤) أيضا وجود مدير للشؤون التعليمية يتبع له قسم التدريب والإشراف وقسم التخطيط والبحث والتطوير ومركز مصادر التعلّم. كما يرتبط بالمدير العام في مركز المحافظة ديوان وغرفة عمليات وناد للمعلمين ووحدة للرقابة الإدارية وقسم للمستودعات والكتب المدرسية وقسم للإعلام والوحدة القانونية. ويمكن الإشارة هنا إلى أن ارتباط المدير العام في أي مديرية عامة في

مركز المحافظة يكون مع المدير العام لوزارة التربية والتعليم/ المركز مباشرة، كما تنص على ذلك المادة ٨ (ب) من مواد نظام التنظيم الإداري [١] .

٤. مديريات التربية والتعليم :

يناط بمديرية التربية والتعليم مهمة الإشراف على السياسة التربوية على مستوى المديرية والعمل على رفع مستوى التعليم [٢] . وتتكون المديرية من أقسام إدارية وأخرى فنية كما هو مبين في الشكل رقم (٥) . وتشكل في مديرية التربية والتعليم لجنة للتربية برئاسة مدير التربية والتعليم وعضوية المديرين المساعدين ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين ، مهمتها دراسة واقتراح الأمور والقضايا التربوية المختلفة على مستوى المديرية . وتوجد حاليا (٢٦) مديرية تربية وتعليم في المحافظات والألوية المختلفة [٣] .

ويوضح الشكل رقم (٥) وجود مدير للتربية في كل مديرية للتربية والتعليم في أي محافظة أو لواء . ويرتبط بهذا المدير مديران مساعدان ، أحدهما للشؤون الفنية ، وآخر للشؤون الإدارية. ويرتبط بمدير التربية كذلك ثلاث جهات ، وهي : الديوان والعلاقات وقسم خدمة الجمهور. ويتبع للمدير المساعد للشؤون الفنية كما يظهر في الشكل رقم (٥) قسم للامتحانات وقسم للنشاطات وقسم للإرشاد والصحة النفسية وقسم للإشراف التربوي وقسم للتعليم الأكاديمي وقسم للتعليم الخاص وقسم لتقنيات التعليم وقسم للتعليم المهني والإشراف. كما يتبع للمدير المساعد للشؤون الإدارية قسم لشؤون الموظفين وقسم للتخطيط وقسم للأبنية المدرسية وقسم للمحاسبة وقسم للوازم وقسم للرقابة المالية.

ويبين الشكل رقم (٥) طبيعة تقسيم الأعمال والواجبات والمسؤوليات والذي من شأنه تسهيل أداء العمل وسهولة التنسيق وسرعة الإنجاز والابتعاد عن الضغوط الوظيفية التي يكون مصدرها سوء الهيكل التنظيمي لمكان العمل. ويمكن ملاحظة قسم خدمة الجمهور في مديرية التربية والتعليم ، ويمكن الإشارة هنا إلى أن هذا القسم قد تم استحداثه في كثير من الوزارات والدوائر الرسمية ، حيث تم إنشاء هذا القسم للرد على استفسارات أي فرد يراجع هذه الدوائر

---

[١] المادة ٨ (ب) من نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم رقم (١) لسنة ١٩٩٥ ، نقلا عن رسالة المعلم ، المجلد ٣٩ ، بديل العددين الثالث والرابع ، مرجع سابق ، ص ٢٣ ، ٢٤.

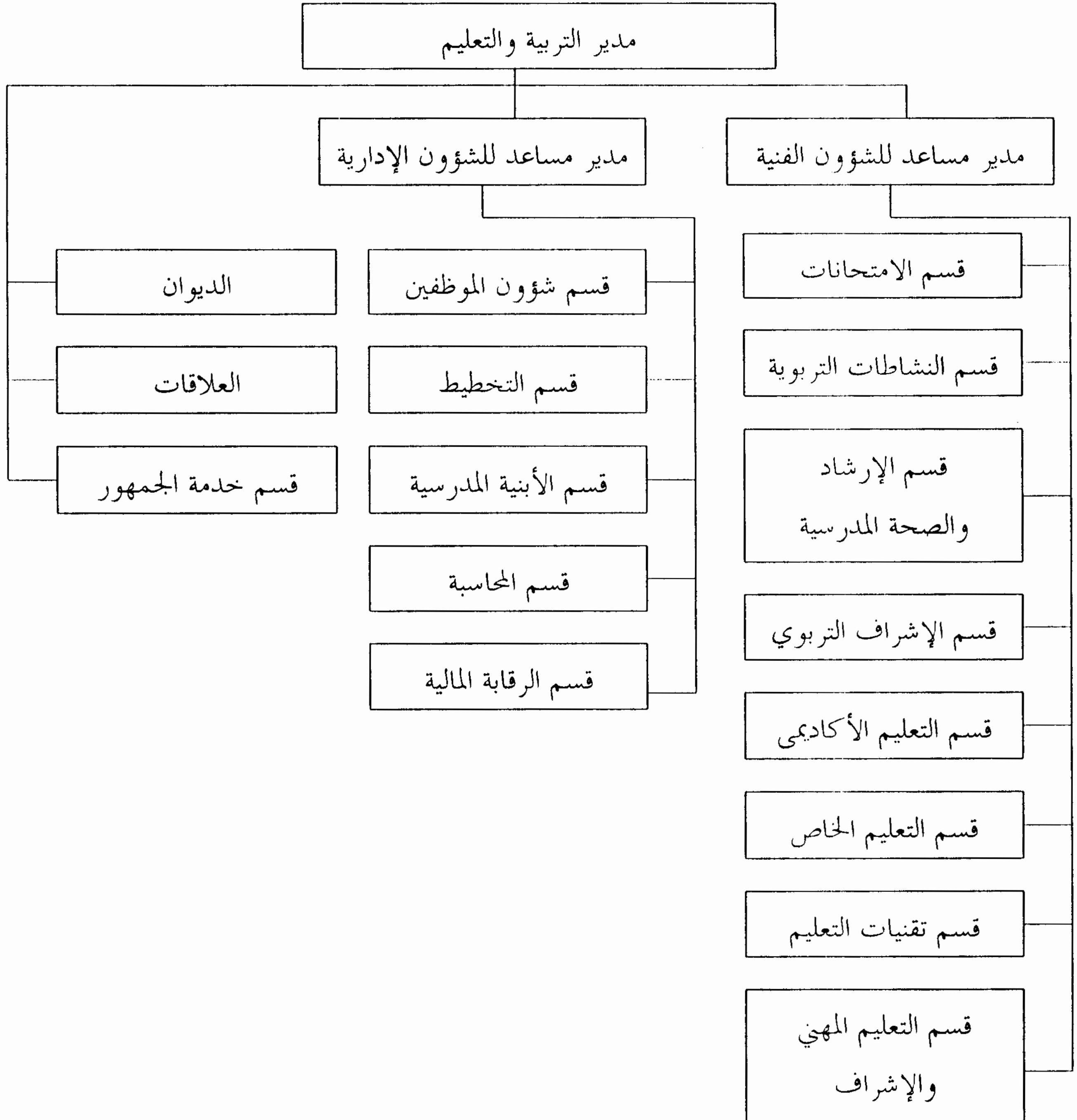
[٢] المادة ٥ (ب) من نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم رقم (١) لسنة ١٩٩٥ ، نقلا عن رسالة المعلم ، المجلد ٣٩ ، بديل العددين الثالث والرابع ، مرجع سابق ، ص ٢٣.

[٣] وزارة التربية والتعليم ، الأردن ، الكتاب السنوي ، مطبعة البهجة ، اربد ، ١٩٩٩، ص ٤٤.

الرسمية ، حيث يتم تحويله إلى الشخص المختص بشأن معاملته، وبذلـــك يقللــون مــن جــهد المراجعين ويختصرون من أوقاتهم.

الشكل رقم (٥)

الهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم في المحافظة أو اللواء



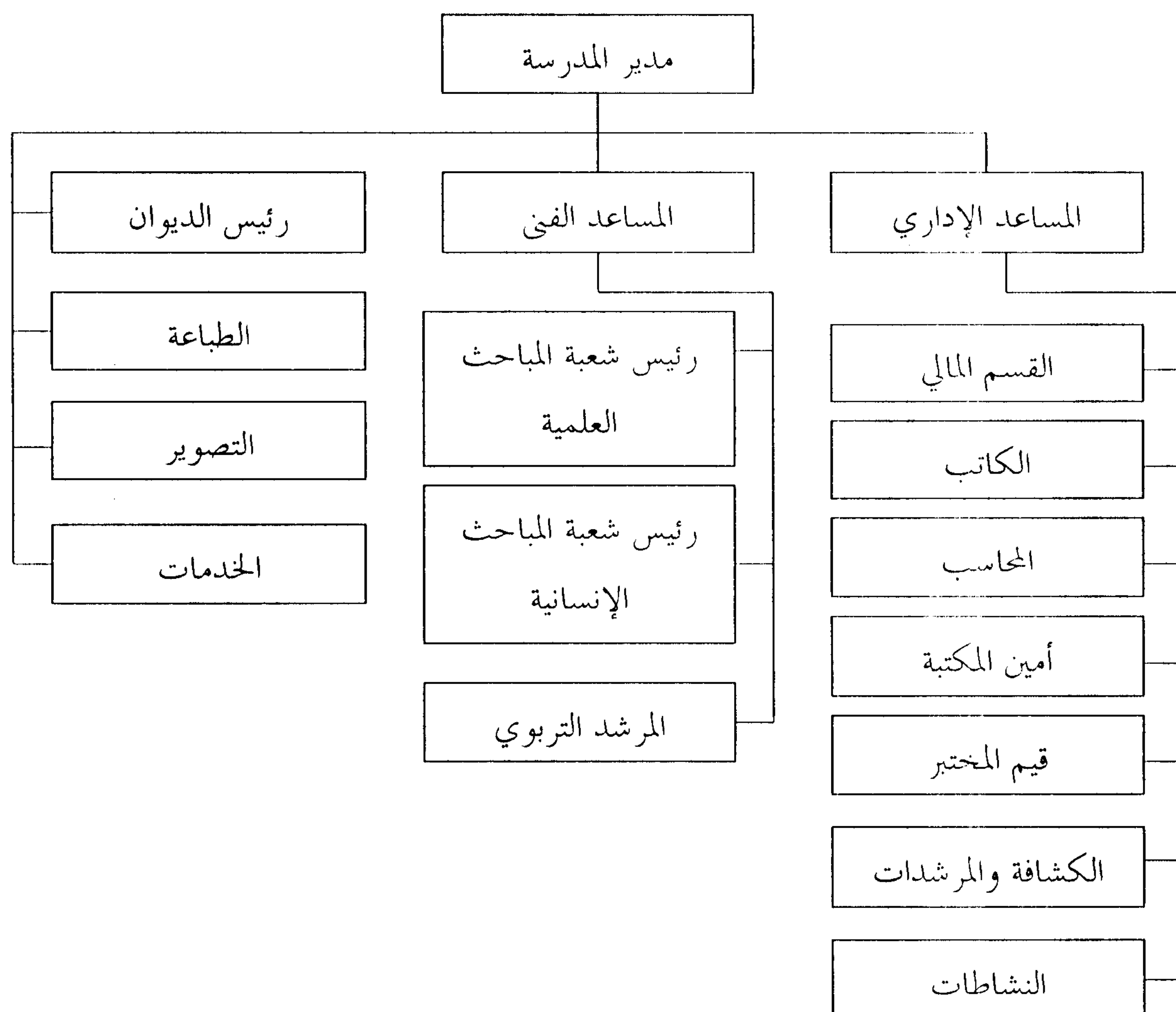
المصدر : وزارة التربية والتعليم ، الأردن ، الكتاب السنوي،مطبعة البهجة، إربد، ١٩٩٩،مرجع سابق،ص ٤٤.

٥. المدرسة:

تعد المدرسة الوحدة الإدارية الأساسية في النظام التربوي ، بل هي قاعدة هذا النظـــام . ويلقى على عاتق المدرسة مسؤولية تنفيذ العملية التعليمية والتعلمية والإعداد لها والحرص علـى إنجاحها وتنشيطها وتحسين فاعليتها وتهيئة الأجواء المناسبة لها . ومن أبرز التجديدات التربوية في النظام التربوي الأردني اتباع نموذج المدرسة المطورة بالتركيز على : اعتبـــار المدرســة وحدة أساسية للتطوير ، ومنطلقا للتحديث والتجديد ، ومناخا خصبا وملائما للإبداع ، ومجـــالا للتأكيد على اللامركزية في الإدارة .

الشكل رقم (٦)

الهيكل التنظيمي للمدرسة المطورة



المصدر: وزارة التربية والتعليم ، الأردن ، الكتاب السنوي ، مطبعة البهجة ، اربد ، ١٩٩٩، مرجع سابق ، ص ٤٥.

ويوضح الشكل رقم (٦) أن للمدرسة المطورة مديرا يتولى شؤون إدارة هذه المؤسسة التعليمية ، ويرتبط به مساعدان أحدهما للشؤون الإدارية والآخر للشؤون الفنية ، ويرتبط به كذلك رئيس الديوان والذي يتولى في معظم الأحيان شؤون التصوير والطباعة والخدمات ، ويشرف المساعد الإداري بدوره على القسم المالي في المدرسة وكالكاتب والمحاسب وأمين المكتبة وقيم المختبر والكشافة والمرشدات والنشاطات . ويشرف المساعد الفني بدوره على الجوانب الفنية في المدرسة حيث يكون مسؤولا عن رئيس شعبة المباحث العلمية ورئيس شعبة المباحث الإنسانية والمرشد التربوي. ويؤكد الباحث على حقيقة عدم وجود أي خلل في النظام بشأن تحديد الصلاحيات ومسؤوليات أي مساعد من مساعدي المدير ، مما يلغي أي صراع وظيفي يكون سببا للصراع على السلطة بينهما.

ويرى الباحث كمعلم في مدرسة مطورة بأن المعلمين في مثل هذه المدارس يعانون من الكثير من الضغوط الوظيفية مقارنة بغيرهم من المعلمين في المدارس الحكومية الأخرى ، حيث يعاني المعلمون في هذه المدارس من عبء عمل كبير وزيارات متكررة من قبل رؤساء الأقسام العلمية والإنسانية والمدير والمشرفين التربويين ، والأعداد الكبيرة من الطلبة داخل الصفوف الدراسية وغير ذلك. ويجعل ذلك المعلمين يرغبون في الانتقال من المدارس المطورة إلى غيرها من المدارس نظرا لأن وزارة التربية والتعليم لا تعطي أية حوافز إضافية لمن يعمل في المدارس المطورة من المعلمين . ويؤكد الباحث على أنه إذا ما أرادت الوزارة تحقيق الأهداف التي من أجلها تم إنشاء المدارس المطورة ، فإنه لا بد لها من الأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالمعلمين في تلك المدارس من كافة النواحي كتحسين ظروف عملهم المادية وتقليص عبء عملهم ودعمهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا ، إذ أن هذا الأمر من شأنه دعم ولاء المعلمين التنظيمي ويجعلهم يتمسكون بالعمل داخل هذه المدارس ، وينعكس ذلك كله على أدائهم لمهام عملهم مما قد يؤدي إلى تحسين نوعية الطلبة الذين يتخرجون من هذه المدارس.

و يؤكد الباحث على أن ما سبق ذكره من وحدات إدارية مختلفة يعكس في مجمله توجهات وزارة التربية والتعليم إلى اللامركزية الإدارية في العملية التعليمية ،إذ أن كل وحدة إدارية تصدر التعليمات وتوزعها على الوحدة الإدارية الأدنى منها مستوى ، وبالتالي تحدد الوحدات الإدارية التابعة الطريقة والإجراءات التي سيتم بها تنفيذ التعليمات الواردة. ويمكن القول بأن اللامركزية الإدارية تحقق كثيرا من الفوائد ، ومنها : السرعة في اتخاذ القرار بتقليل المسافة بين مركز اتخاذ القرار وموقع التنفيذ ، وتنمية القدرات الإدارية للعاملين في مركز

الوزارة والمديريات المختلفة والمدارس على حد سواء ، وكذلك اتخاذ القرار في ضوء الظروف المحلية في كل محافظة أو لواء.

ضغوط الوظيفة في مهنة التعليم في الأردن:

يعتبر التعليم مهنة بالغة الدقة والأهمية لأنها تعنى بصياغة الإنسان وحفظ الثقافة وتطويرها ، الأمر الذي أبقى حق منح إجازة التعليم في جميع بلدان العالم بيد الدولة ، بينما ترك أمر الإجازة التي تمنح ممارسة الكثير من المهن مثل الطب والهندسة للتنظيمات النقابية الخاصة بهذه المهن (١). ويشير العالم شاندلر (Chandler) إلى أن مهنة التعليم تعتبر المهنة الأم لأنها سابقة ولازمة لكل المهن ، فهي المصدر الأول الذي يمهد للمهن الأخرى ويزودها بالقوى البشرية المؤهلة علميا وفنيا واجتماعيا وأخلاقيا ، ويتحقق عن طريقها الانتماء الاجتماعي ، ويتشكل مستقبل الأجيال من خلال تشجيع التفتح العقلي ، والمساهمة النشطة لشخصيات المتعلمين (٢) .

وقد حظيت مهنة التعليم باهتمام بالغ على مستوى الوطن العربي بشكل عام ، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة لإيمان صانعي القرار في الأنظمة التربوية في البلاد العربية بأهمية مهنة التعليم ، فضلا عن الدور الحيوي للمعلم باعتبار أن المعلمين هم دعامة كل تطوير اجتماعي ، وتقع عليهم مسؤولية إعداد أجيال الأمة ورعايتهم وتشكيل مستقبلهم . وقد عقدت العديد من المؤتمرات خلال العقود الأخيرة الماضية على مستوى الوطن العربي والتي هدفت إلى دراسة أحوال المعلمين العرب وتحسين ظروفهم المادية والمهنية والاجتماعية ، إلا أن التطورات الاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها البلدان العربية وبخاصة الدول المنتجة للنفط قد أثرت بشكل سلبي على مهنة التعليم ، وخاصة على المكانة الاجتماعية للمعلم (٣) .

ويشير البعض إلى أن مهنة التعليم في اليابان تعتبر مهنة مربحة اقتصاديا ومرموقة اجتماعيا، حيث يفوز بشرف مهنة التعليم وامتيازاتها المعيشية شخص واحد من بين كل خمسة أشخاص يتقدمون لشغل مهنة التعليم لدى الدولة. ويشكل المعلم كذلك في روسيا أحد المحاور الكبرى في الدولة ، حيث تحرص الدولة الروسية على إعلاء شأن المعلم وتقدير دوره ورفع

---

(١) ناجح العيدة ، "مهنة التعليم وعلاقتها بالمكانة الاجتماعية للمعلم من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين أنفسهم "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة اليرموك ،إربد، الأردن ، ١٩٩٧ ، ص ٧ .

(2) B.J. Chandler, Education and the new teacher , D. Odd Meat Company Press, N. Y. . Torento , 1971, P. 4 .

(٣) أحمد الخطيب ، " رؤية مستقبلية لتعزيز المكانة الاجتماعية للمعلم في الوطن العربي " ، مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد ٥ ، العدد ٢ ، ١٩٩٠ ، ص ١١٨ ، ١١٩.

سلطته ومكانته بين أفراد المجتمع وتحسين وضعه المادي . كما تحتفل الصين بالمعلم سنويا حيث يعتبر اليوم العاشر من أيلول من كل عام عيدا للمعلم يحتفل فيه الشعب الصيني على جميع الأصعدة تقديرا لقيمة المعلم وأهمية مهنة التعليم. أما في الوطن العربي فإن مهنة التعليم تعتبر مهنة غير مرغوبة من قبل الشباب العربي، حيث أثبتت عدة دراسات قام بها الباحثون في أقطار عربية مختلفة كالأردن والسعودية وسوريا وقطر أن هناك عزوفا كبيرا عند الشباب العربي للعمل في مهنة التعليم ، وأرجعت تلك الدراسات أسباب العزوف إلى أمور عديدة منها : صعوبة مهنة التعليم ، والدخل المتدني وفرص الترقية القليلة وغيرها [١] .

وتأتي هذه الدراسة في الوقت الذي يتعرض فيه المعلمون للكثير من الضغوط الوظيفية والاجتماعية والاقتصادية . ويرى البعض بأنه لم يعد يتوافر للمعلمين مصادر رضى كافية من جميع النواحي التي ذكرت سابقا ، ويشير آخرون إلى أن المصدر الوحيد الذي قد يجعل المعلمين يتمسكون بمهنتهم وإحساسهم بالرضا هو تعاطف طلابهم معهم والوصول ببعض أولئك الطلاب إلى مراكز متقدمة في مجالات مختلفة [٢] ، ويؤكد الباحث على ما سبق ، حيث خرج معظم الباحثين الذين درسوا مشكلات المعلمين ورضاهم عن مهنتهم بنتائج تظهر عدم رضا معظم المعلمين عن مهنتهم بسبب جملة الضغوط التي يواجهونها في عملهم.

ويرجع البعض ضغوط الوظيفة التي يواجهها المعلمون إلى مصادر عديدة منها : قلة دعم أهالي الطلبة ، والطلبة ، وسوء العلاقات مع زملاء العمل ، وعدم المشاركة في صنع القرارات ، والقيود المفروضة على الأداء وظروف العمل المادية [٣] . ويمكن إضافة مصادر أخرى إلى جانب ما سبق ذكره مثل : قلة الرواتب والحوافز ، ونظرة المجتمع غير المناسبة لمهنة التعليم ، وعدم إشباع الطموحات والنظرة المستقبلية للمعلمين ، وضعف برامج الإعداد المهني للمعلمين ، وتعيين المعلمين في أماكن لا تتطابق مع رغباتهم ، وعدم مراعاة استعدادات الشخص عند اختياره لمهنة التعليم ، وعبء العمل الكبير ، وغير ذلك.

ويذكر في هذا الشأن أن عدة دراسات قد تعدت البحث عن مسببات ضغوط الوظيفة التي تواجه المعلمين ، حيث قام بعض الباحثين بتقديم نصائح واستراتيجيات للمعلمين للتقليل من تأثير

---

(١) المرجع السابق ، ص ص ١١١، ١٢٢.

(٢) عبد الرؤوف الروابدة ، "تحديات التربية العربية في القرن الحادي والعشرين وانعكاساتها على المعلم العربي"، رسالة المعلم ، المجلد ٣٦، العدد ٤ ، ١٩٩٥ ، ص ١٠ .

(3) Tsila , Evers ," Factors affecting Job Satisfaction in Secondary School Teachers in Michigan" , Dissertation Abstracts International , Vol. 53 , No. 5 , 1992, P 1451 A.

ضغوط الوظيفة عليهم . فقد قامت لامب (Lamb) مثلا بتقديم نصائح عشر لمساعدة المعلمين في التخفيف من حدة الضغوط الوظيفية التي تواجههم ، وهذه النصائح هي :

١) لا تحمل نفسك مسؤوليات كثيرة : وتعني عدم تكليف المعلم نفسه بأعباء كبيرة قد تسبب له الإرهاق الشديد.

٢) أقنع نفسك بالقدرة على التغيير أو عدمها : ويقصد بها أن يقنع المعلم نفسه بأنه قادر على تغيير المشكلة أو الأمر الذي يواجهه أو ليس قادرا ، فإن لم يكن قادرا فعليه أن يطلب المساعدة من الآخرين بدلا من جعل المشكلة تكبر.

٣) لا تلزم العمل بالوقت : وتعني أن يكون المعلم مرنا في ضبط أوقاته وعدم ضبطها بشكل محكم ، حيث قد تأخذ بعض الأعمال وقتا أكبر من الوقت المرصود لها.

٤) لا تتطوع لكل شيء : ويقصد بها عدم قيام المعلم بالتطوع لكل نشاط في المدرسة، لأن ذلك يعني للمعلم أعباء إضافية.

٥) أطلب تغيير الصف أو المدرسة : وتعني أن يقوم المعلم بإبعاد نفسه عن مكان العمل الذي يولد لديه الشعور بعدم الراحة من صف أو مدرسة ، فيستطيع المعلم تغيير الصف الذي يقوم بتدريسه بالتنسيق مع المدير ، كما يستطيع المعلم تغيير مدرسته إلى مدرسة أخرى عن طريق التنقلات الداخلية أو الخارجية بالتنسيق مع مديرية التربية والتعليم التي يتبع إليها المعلم.

٦) مارس الرياضة : ويقصد بها أن يحاول المعلم ممارسة نوع من أنواع الرياضة التي يحبها ككرة القدم أو التنس أو السباحة أو غيرها، وذلك لإبعاده عن جو العمل ومشاكله.

٧) تأكد من إعطاء نفسك وقتا للراحة أو الاسترخاء : وتعني أن يقوم الشخص بإعطاء نفسه الراحة الكافية والاسترخاء في منطقة بعيدة عن الضوضاء والإزعاج.

٨) اعمل لنفسك شيئا ولا تهملها : ويقصد بها عدم استسلام المعلم لنمط حياته المتكررة (الروتيني) ، بل عليه أن يطور نفسه بالقراءة أو الدراسة أو غير ذلك.

٩) لا تأخذ عملا كثيرا للبيت : وتعني عدم أخذ المعلم كثيرا من الأعمال الخاصة بالمدرسة إلى البيت ، حيث أن البيت له أعماله ومسؤولياته أيضا.

١٠) أترك وقتا لنفسك : ويقصد بها عدم إشغال المعلم نفسه بأمور العمل أكثر من اللازم ، بل عليه أن يوازن بين واجبات العمل وغيرها من الواجبات كالزيارات الاجتماعية والجلسات

العائلية، وغير ذلك [١] .

ويرى الباحث بأن النصائح السابقة التي قدمتها لامب (Lamb) قد لا تؤدي بـالضرورة إلى تخفيف أثر ضغوط الوظيفة على المعلمين ، إذ أن ممارسة الرياضة أو عدم التطوع لكل شيء أو غير ذلك قد لا يكون مفيدا إذا كان المعلم يشعر بأن راتبه لا يكفيه لسد حاجاته الأساسية. ويرى الباحث كذلك بأن طلب المعلم تغيير الصف أو المدرسة أو عدم تحميل نفسه مسؤوليات كثيرة قد لا يكون بالأمر اليسير ، حيث قد يفرض على المعلم التدريس في صف أو مدرسة معينين نظرا لطبيعة تخصصه أو غير ذلك.

ويمكن الإشارة هنا إلى الجهود المبذولة حاليا من قبل وزارة التربية والتعليم بشأن التحسين من أوضاع المعلمين ، فعلى سبيل المثال تهتم وزارة التربية والتعليم سنويا بتوفير فرص رفع كفاية المعلمين من خلال تأهيلهم وتدريبهم ليتمكنوا من أداء دورهم التربوي بفعالية واقتدار، فقد قامت الوزارة بتوفير برامج متطورة لإعداد المعلمين وتدريبهم بالتعاون مع الجامعات الأردنية . ويشير أحد الباحثين مثلا إلى أن وزارة التربية والتعليم قد قامت بتأهيل (٢٠٠٠) معلم ومعلمة خلال عام ١٩٩٢ للحصول على درجات علمية جامعية متخصصة ، كما تم تدريب (١٦٠٠٠) معلم ومعلمة في نفس العام [٢] . ويؤكد الباحث على ضرورة وجود علاوات وحوافز تشجيعية للأفراد المتميزين في عطائهم وتكريمهم للتشجيع على العطاء والابتكار والإبداع.

ويؤكد الباحث على القول بأن رضا المعلم وولاءه لعمله يعتبر مسألة مهمة له ولمجتمعه، حيث تعددت في هذا العصر مهام المعلم وأدواره الوظيفية نتيجة للعديد من المتغيرات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتربوية وغيرها . ويشير البعض إلى أهمية إعداد المعلم وتأهيله لمهنته قبل وأثناء ممارسته لمهنة التعليم ، وضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها تنمية إحساس المعلم المهني وانتمائه لعمله ، بهدف رفع مستوى إنتاجيته وقيامه بواجباته المهنية على أتم وجه تجاه طلابه وزملائه ومجتمعه على حد سواء [٣] .

---

[١] Cathy , Lamb, "Got the Burnout Blues ? Get Rejuvenated with Thesten Tips", Learning, Vol. 42, No. 3, 1995, P. 24, 25.

[٢] صالح بني خلف ، "السياسات التربوية في خطاب العرش الهاشمي منذ تأسيس إمارة شرق الأردن "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية والفنون ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن ، ١٩٩٥ ، ص ٧٥ .

[٣] محمد القواسمة ، "درجة رضا المعلمين عن الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية والأكاديمية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لعمان الأولى" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية ، عمان ، ١٩٩٢ ، ص ٤ .

خاتمة الفصل الثاني:

هدف هذا الفصل إلى التعريف بالتربية والتعليم في الأردن ماضيا وحاضرا ، حيث ذكر الباحث مراحل تطور التربية والتعليم في الأردن منذ تأسيس إمارة شرق الأردن وحتى وقتنا الحاضر . كما تم بحث فلسفة التربية في الأردن وما تقوم عليه من أسس ، وكذلك تم تلخيص بعض الأهداف العامة للتربية والتعليم في الأردن . وحاول الباحث في هذا الفصل تسليط الضوء على التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم في الأردن ، حيث تناول الباحث الوحدات الإدارية المختلفة في التنظيم الإداري للوزارة وذكر مسؤولياتها المختلفة ، وتم كذلك تناول واقع التعليم في الأردن ، حيث تحدث الباحث عن مهنة التعليم وأهميتها ، وتطرق الباحث إلى بعض مصادر ضغوط الوظيفة التي تواجه المعلمين ومحاولات البعض اقتراح بعض الاستراتيجيات التي من شأنها التقليل من هذه الضغوط الوظيفية حسب رأيهم.

الفصل الثالث

أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي

دراسة حالة : معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء

(الدراسة الميدانية)

مقدمة الفصل الثالث :

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالدراسة الميدانية التي قام الباحث بعملها ، والتي هدفت إلى الكشف عن أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي ، وذلك من خلال دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء . ويتكون هذا الفصل من أربعة أجزاء رئيسية ، وهي إجراءات الدراسة وتحليل بيانات العينة واختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات . ويتضمن الجزء الأول مجتمع الدراسة والعينة وكيفية اختيارها ، والاستبانة ومجالاتها الرئيسية وعدد الأسئلة في كل مجال ، وتحكيم واختبار صدق الاستبانة وثباتها ومقياس تصحيح الاستبانة و إدارة توزيع الاستبانة . كما يتضمن وصفا للعينة من حيث المتغيرات المستقلة . ويشتمل الجزء الثاني على تحليل لبيانات العينة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة السبع . ويتضمن الجزء الثالث من هذا الفصل اختباراً للفرضيات من حيث صدقها أو عدمه . ويحتوي الجزء الرابع على نتائج الدراسة وتوصياتها.

أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية :

يتناول هذا الجزء تحديد مجتمع الدراسة وعينتها ، ووصفا لأداة الدراسة (الاستبانة) من حيث مجالاتها وعدد فقرات كل مجال ، وتحكيم واختبار صدق الاستبانة وثباتها ، ومقياس تصحيح الاستبانة ، و توزيع الاستبانة (عدد الاستبانات التي تم توزيعها ، وعدد الاستبانات الراجعة ، وعدد الاستبانات المبعدة من التحليل ، ونسب كل أولئك) . كما يتضمن هذا الجزء من الدراسة وصفا لعينة الدراسة من حيث المتغيرات المستقلة (الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والخبرة في مجال التعليم).

مجتمع الدراسة وعينتها :-

يتكون مجتمع الدراسة من المعلمين (ذكورا وإناثا) الذين يعملون في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ، ويعتبر المجتمع السكاني للمحافظة (التي تشكل ثاني أكبر تجمع سكاني في المملكة بعد العاصمة عمان) تجمعا ذا طابع يكاد لا يختلف عن بقية مناطق المملكة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية وغير ذلك ، مما يعطي لنتائج هذه الدراسة صفة التعميم . ويشتمل مجتمع الدراسة على (٥٠٩٤) معلم ومعلمة، منهم (٢١٠٦) معلمين و (٢٩٨٨) معلمة ، وقد تم توزيع الاستبانة على (٣٦٠) معلما ومعلمة يشكلون ما نسبته(٧%) من مجتمع الدراسة ، وقد تم اختيار حجم العينة بناءاً على الجدول الإحصائي الذي وضعه كل من زمك وكراملنجر (Zemke & Kramlinger) ، واللذان اعتبرا أن هذا العدد (٣٦٠) يعتبر عددا ممثلا لمجتمع الدراسة البالغ (٥٠٩٤) ومستوى الثقة = ٩٥% واحتمالية أن تكون النتائج غير سليمة ٥% فقط.[١]

أداة الدراسة :-

لتحقيق غرض الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة(ضغوط الوظيفة والولاء التنظيمي) ، وعلى البحوث والدراسات السابقة . كما تم الاطلاع على عدد من الاستبانات المتعلقة بموضوع الدراسة والملحقة ببعض رسائل الماجستير في الجامعات الأردنية ، وكذلك من خلال استطلاع آراء بعض المختصين في مجال العلوم الإدارية والتربوية في الجامعات الأردنية ووزارة التربية والتعليم . وتتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين ، يتضمن الجزء الأول بيانات عامة عن الخصائص الشخصية (الديمغرافية) لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والخبرة في مجال التعليم. ويتكون المجال الثاني من مجالات الدراسة السبع ، وهي ظروف العمل المادية وطبيعة المهنة والحوافز وعلاقة المعلم بالإدارة وعلاقة المعلم بالزملاء وعلاقة المعلم بالطلبة وعلاقة المعلم بالأهالي . ويحتوي المجال الأول (ظروف العمل المادية) على (٨) فقرات ، ويضم المجال الثاني (طبيعة المهنة) (٧) فقرات ، ويتكون الجزء الثالث (الحوافز) من (٨) فقرات ، ويحتوي المجال الرابع (علاقة المعلم بالإدارة) على (٥) فقرات ، ويضم المجال الخامس (علاقة المعلم بالزملاء) (٥) فقرات ،

---

[١] نانسي ديكسون، تقويم الأداء : وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية، ترجمة:سامي الفرس ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥ ، ص ٢٧٨ .

ويتكون المجال السادس (علاقة المعلم بالطلبة) من (٥) فقرات ، ويحتوي المجال السابع (علاقة المعلم بأهالي الطلبة) على (٥) فقرات.

صدق وثبات أداة الدراسة :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة وذلك بعرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة والمختصين في مجال العلوم الإدارية والتربوية في الجامعة الأردنية وجامعة آل البيت ووزارة التربية والتعليم ، وذلك للتأكد من ملائمة الأسئلة وحسن الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات ، وبناءا على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم تم إخراج الاستبانة بشكلها النهائي المرفق في الدراسة ، ملحق رقم (١) . وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم توزيع (٣٠) استبانة على عينة من مجتمع الدراسة في محافظة الزرقاء ، ثم أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى بعد ثلاثة أسابيع تقريبا على نفس أفراد هذه العينة ، وتم بعد ذلك استخراج معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة باستخراج معادلة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ، وقد دلت نتيجة تطبيق هذه المعادلة على بيانات الاستبانات المستردة على وجود تطابق كبير في إجاباتهم ، فقد بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة لجميع المجالات (٩٣%) ، وهي قيمة كافية لأغراض الدراسة والتحليل.

إدارة توزيع الاستبانة :-

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة و ثباتها وتحديد حجم العينة ، قام الباحث بتوزيع (٣٦٠) استبانة على جميع أفراد عينة الدراسة من خلال زيارتهم في مدارسهم التي يعملون فيها ضمن مديرية التربية والتعليم في محافظة الزرقاء . وقد تم استرجاع (٣١٥) استبانة من أصل الاستبانات الموزعة بنسبة (٥, ٨٧%) من حجم العينة ، وقد تم استبعاد (١٠) استبانات من التحليل وذلك بسبب الخطأ في عملية تعبئة تلك الاستبانات من قبل أفراد العينة ، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (٣٠٥) استبانات وبما نسبته (٨٥%) تقريبا من العدد الكلي للاستبانات التي تم توزيعها ، وهي نسبة جيدة كما تشير المراجع المختلفة.

مقياس تصحيح الاستبانة :-

استخدم الباحث في هذه الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة نحو كل فقرة من فقرات مجالات الدراسة ، حيث تم

إعطاء رقم (٥) للدلالة على موافق بشدة ، ورقم (٤) للدلالة على موافق ، ورقم (٣) للدلالة على غير متأكد ، ورقم (٢) للدلالة على لا أوافق ، ورقم (١) للدلالة على لا أوافق بشدة. ولتحديد مقياس تصحيح الاستبانة استخدم الباحث الأوزان من (١ – ٢,٥) للدلالة على اتجاه منخفض ، ومن (٢,٥١ – ٣,٥) للدلالة على اتجاه متوسط ، ومن (٣,٥١ – ٥) للدلالة على اتجاه مرتفع.

وصف عينة الدراسة :-

قام الباحث بتخصيص الجزء الأول من الاستبانة للمتغيرات الشخصية (الديمغرافية) لأفراد العينة والتي تشمل (الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والخبرة في مجال التعليم) . ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي:-

١) جنس أفراد عينة الدراسة :

يظهر من الجدول رقم(٣) بأن عدد الذكور في عينة الدراسة يساوي عدد الإناث تقريبا ، حيث بلغ عدد المعلمين الذكور (١٥٢) معلما يشكلون ما نسبته (٤٩,٨%) من مجموع العينة ، بينما بلغ عدد المعلمات (١٥٣) معلمة يشكلن ما نسبته (٥٠,٢%) من أفراد عينة الدراسة . ويرى الباحث بأن هذا التقارب في عدد المعلمين من الذكور والإناث يفيد في الوصول إلى حقيقة أقرب عند اختبار الفرضية التي تبحث في جنس المعلمين ودور ذلك في تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.

الجدول رقم (٣)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	١٥٢	٤٩,٨
أنثى	١٥٣	٥٠,٢
المجموع	**٣٠٥**	**١٠٠**

٢) الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة :-

يشير الجدول رقم (٤) إلى أن غالبية عينة الدراسة يقعون ضمن الفئة العمرية (٣٠-٤٥) سنة حيث يبلغ عددهم (١٨٩) معلما ومعلمة ويشكلون ما نسبته (٦٢%) من حجم العينة .

ثم جاء في الترتيب الثاني أفراد العينة من الفئة العمرية (أقل من ٣٠) سنة حيث بلغ عددهم (٧١) معلما ومعلمة ويشكلون ما نسبته (٢, ٢٣%) من أفراد عينة الدراسة. ثم جاء أفراد الفئة العمرية (أكثر من ٤٥ سنة) بلغ عددهم (٤٥) معلما ومعلمة ويشكلون ما نسبته (٨, ١٤%) . ويرى الباحث بأن هذه النسب تعكس واقع المدارس الحكومية بشكل عام حيث أن الغالبية تكون من فئة الأعمار المتوسطة ، حيث يتم مثلا تعيين المعلمين (في بداية التعيين) في مناطق بعيدة وليس في مركز المحافظة ، ومن ثم يتم نقلهم بعد مضي بضعة سنوات إلى مركز المحافظة ، وبذلك لا يصلون إلى العمل كمعلمين في مركز المحافظة إلا في سن الثلاثين أو يزيد على ذلك قليلا في معظم الأحيان . بينما تقل أعداد الفئة العمرية الكبيرة (ما يزيد عن ٤٥ سنة) لكثرة حالات الترقية والاستيداع والتقاعد فيما بينهم ، حيث تكون عدد سنوات الخبرة لديهم تزيد عن ١٥ سنة في معظم الأحيان.

الجدول رقم (٤)

توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة %
أقل من ٣٠ سنة	٧١	٢, ٢٣
(٣٠-٤٥) سنة	١٨٩	٦٢
أكثر من ٤٥ سنة	٤٥	٨, ١٤
المجموع	**٣٠٥**	**١٠٠**

٣)الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة :-

يظهر الجدول رقم (٥) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة المتزوجين حيث بلغ عددهم (٢٥٤) معلما ومعلمة ويشكلون ما نسبته (٣, ٨٣%) من حجم العينة ، بينما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من غير المتزوجين (٥١) معلما ومعلمة ويشكلون ما نسبته (٧, ١٦%) من أفراد عينة الدراسة ، وهذا يتوافق مع معدل سن الزواج في المجتمع الأردني حيث أن غالبية عينة الدراسة هم من الفئات العمرية فوق ٣٠ سنة.

الجدول رقم (٥)

توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة %
أعزب	٥١	١٦ ,٧
متزوج	٢٥٤	٨٣ ,٣
المجموع	**٣٠٥**	**١٠٠**

٤) المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة:-

يظهر من الجدول رقم (٦) بأن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (١٩٤) معلما ومعلمة ويشكلون ما نسبته (٦, ٦٣%) من حجم العينة ، يليهم في الترتيب حملة شهادة الدبلوم حيث بلغ عددهم (٨٢) معلما ومعلمة ويشكلون ما نسبته (٩, ٢٦%) من أفراد عينة الدراسة ، ويأتي بعد ذلك حملة شهادتي البكالوريوس ودبلوم التربية حيث بلغ عددهم (٢١) معلما ومعلمة ويشكلون ما نسبته (٩, ٦%) من حجم العينة ، وبلغ عدد حملة الماجستير (٨) من المعلمين ويشكلون ما نسبته (٦, ٢%) من أفراد عينة الدراسة .

الجدول رقم (٦)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دبلوم	٨٢	٢٦ ,٩
بكالوريوس	١٩٤	٦٣ ,٦
بكالوريوس+ دبلوم تربية	٢١	٦ ,٩
ماجستير	٨	٢ ,٦
دكتوراه	٠	٠
المجموع	**٣٠٥**	**١٠٠**

ويظهر كذلك من خلال الجدول رقم (٦) عدم وجود أي معلم أو معلمة من حملة شهادة الدكتوراه . ويرى الباحث بأنه يمكن إرجاع عدد المعلمين الكبير الذين يحملون شهادة البكالوريوس إلى أن وزارة التربية والتعليم تقوم بتعيين حملة البكالوريوس في المقام الأول ،

ويضاف إلى ذلك أن وزارة التربية التعليم تقوم سنويا بالتعاون مع الجامعات الحكومية بابتعاث عدد كبير من المعلمين من حملة شهادة الدبلوم وذلك لإكمال دراستهم الجامعية الأولى ، بينما يظهر عدم وجود أي معلم أو معلمة من حملة شهادة الدكتوراه ، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن حملة شهادة الدكتوراه ينتقلون إلى مركز وظيفي أفضل في معظم الأحيان أو يقومون بتقديم استقالاتهم للعمل في مكان آخر كالجامعات الحكومية أو الخاصة.

٥) سنوات الخبرة لأفراد عينة لدراسة :-

يبين الجدول رقم (٧) أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت سنوات خبرتهم ما بين (٥-١٥) سنة حيث بلغ عددهم (١٦٢) معلما ومعلمة ويشكلون ما نسبته (١, ٥٣%) من حجم العينة. يليهم أصحاب الخبرات الطويلة (أكثر من ١٥) سنة حيث بلغ عددهم (٨١) معلما ومعلمة ويشكلون ما نسبته (٦, ٢٦%) من أفراد عينة الدراسة ، بينما جاء أصحاب الخبرات التي تقل عن (٥) سنوات في الترتيب الثالث حيث بلغ عددهم (٦٢) معلما ومعلمة ويشكلون ما نسبته (٣, ٢٠%) من حجم العينة . ويرى الباحث بأن ترتيب الخبرات الواردة في الجدول رقم (٧) ترتبط بشكل رئيسي بأعمار المعلمين الواردة في الجدول رقم(٤) ، حيث يرتبط العمر طرديا في معظم الأحيان مع الخبرة ، فالمعلم صاحب العمر الكبير تكون خبرته طويلة في معظم الأحيان والعكس صحيح.

الجدول رقم (٧)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	٦٢	٢٠ ,٣
(٥-١٥) سنة	١٦٢	٥٣ ,١
أكثر من ١٥ سنة	٨١	٢٦ ,٦
المجموع	**٣٠٥**	**١٠٠**

ثانياً :- تحليل بيانات العينة :-

يشتمل هذا الجزء من الفصل على عرض لبيانات الاستبانة ، حيث سيتم عرض البيانات المتعلقة بمجالات الدراسة السبع ، وهي ظروف العمل المادية وطبيعة المهنة والحوافز وعلاقة المعلم بالإدارة وعلاقة المعلم بالزملاء علاقة المعلم بالطلبة وعلاقة المعلم بأهالي الطلبة. ويقوم

الباحث كذلك بعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من المجالات السبع مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة.

مجالات الدراسة :-

١) المجال الأول : ظروف العمل المادية :

يوضح الجدول رقم (٨) تأثير ضغوط الوظيفة الناتجة عن ظروف العمل المادية على الولاء التنظيمي للمعلمين حسب مقياس ليكرت الخماسي . ويتكون الجدول رقم (٨) من ثماني فقرات تم ترتيبها تنازليا من حيث المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال الأول. ويظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي للفقرات يتراوح ما بين المرتفع والمتوسط حسب مقياس تصحيح الاستبانة. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (٣,٧٠) والانحراف المعياري الكلي له (٠,٨١)، ويشير ذلك إلى أن تأثير ضغوط الوظيفة الناتجة عن ظروف العمل المادية مرتفع نسبيا على الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة.

ويبين الجدول رقم (٨) أن معظم أفراد العينة يشيرون في استجابتهم على الفقرة (٧) إلى أن ولائهم التنظيمي يتأثر بشكل كبير عند كثرة عدد الطلبة في الصفوف ، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي بلغ (٤,٥٣) وانحراف معياري (٠,٨٥) ، ويرى الباحث بأن كثرة عدد الطلبة في الصفوف يعتبر من الظواهر المشاهدة في المدارس الحكومية في الأردن ، وتعتبر هذه الظاهرة أمرا مزعجا للمعلمين ، حيث أن كثرة عدد الطلبة يعني للمعلم تصحيح دفاتر أكثر وعمل وتصحيح امتحانات أكثر وربما إزعاجات أكثر من الطلبة فيتأثر المعلمون بذلك . وكذلك أشار أفراد عينة الدراسة إلى أنهم يتأثر ولائهم التنظيمي عند ارتفاع الضجيج والصخب في مكان العمل ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤,٢٦) والانحراف المعياري (٠,٩٩) . وكذلك يؤكد أفراد العينة على أن الإضاءة غير الجيدة في الصفوف الدراسية وغرف المعلمين تؤثر على ولائهم التنظيمي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٧١) والانحراف المعياري (١,٢٥) . ويشير أفراد العينة إلى أن قلة التهوية في الصفوف وغرف المعلمين تؤثر على ولائهم التنظيمي ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٧١) والانحراف المعياري (١,١٧).

الجدول رقم (٨)

أثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن ظروف العمل المادية على الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٧	كثرة عدد الطلبة في الصفوف يؤثر على أدائي في الحصص	٤,٥٣	٠,٨٥
٤	الضجيج والصخب الذي يعلو في مكان العمل يقلل من أدائي لعملي.	٤,٢٦	٠,٩٩
٦	الإضاءة غير الجيدة في الصفوف الدراسية وغرف المعلمين تؤثر في أدائي الوظيفي.	٣,٧١	١,٢٥
٨	قلة التهوية في الصفوف وغرف المعلمين تؤثر في تفضيلي لمدرسة عن غيرها من المدارس.	٣,٧١	١,١٧
٢	ضيق قاعات التدريس (الصفوف) التي أقوم بالتدريس فيها يؤثر في أدائي الوظيفي.	٣,٤٩	١,٣٨
١	عدم توفر أدوات العمل المناسبة (السبورة ، الطباشير ، المقاعد ، الخزائن ، المكاتب) يؤثر في بقائي في المدرسة التي أدرس بها.	٣,٤٥	١,٣٧
٣	اتساع قاعات التدريس(الصفوف) التي أقوم بالتدريس فيها يؤثر في أدائي لمهام عملي.	٣,٢٤	١,٤٣
٥	تؤثر درجات الحرارة التي أتعرض لها في المدرسة على بقائي فيها.	٣,٢٢	١,٢٦
	المجال الكلي	٣,٧٠	٠,٨١

ويظهر من الجدول رقم (٨) أن ضيق قاعات التدريس (الصفوف) يؤثر على ولاء المعلمين التنظيمي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٤٩) والانحراف المعياري (١,٣٨) . ويؤكد أفراد العينة على أن عدم توافر أدوات العمل المناسبة (كالسبورة والطباشير والمقاعد والخزائن والمكاتب) يعتبر من الأمور الهامة التي تؤثر في ولائهم التنظيمي ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٤٥) والانحراف المعياري (١,٣٧) . ويبين الجدول رقم

(٨) أن اتساع قاعات التدريس (الصفوف) يؤثر على الولاء التنظيمي للمعلمين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٢٤) والانحراف المعياري (١,٤٣) . ويشير الجدول إلى أن درجات الحرارة التي يتعرض لها المعلمون يؤثر على ولائهم التنظيمي ولكن بدرجة أقل من الفقرات السابقة ، حيث حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي بين الفقرات الثماني للمجال وبلغ (٣,٢٢) وانحراف معياري (١,٢٦) ، ويرى الباحث بأنه يمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة محافظة الزرقاء التي يعمل فيها أفراد عينة الدراسة والتي تعد منطقة معتدلة المناخ صيفا وشتاءا ، كما تتشابه الأبنية المدرسية من حيث التصميم في هذه المحافظة ، مما يصعب به التفريق بين مدرسة وأخرى من حيث التعرض لدرجات الحرارة . وتشير الأرقام الواردة في الجدول رقم (٨) إلى أن الفقرات رقم (٧) و (٤) و (٦) و (٨) قد حصلت على متوسط حسابي مرتفع حسب مقياس تصحيح الدراسة ، بينما حصلت الفقرات (٢) و (١) و (٣) و (٥) على متوسط حسابي متوسط مرتفع نسبيا.

٢) المجال الثاني : طبيعة المهنة:-

يبين الجدول رقم (٩) تأثير ضغوط الوظيفة الناتجة عن طبيعة المهنة على الولاء التنظيمي لأفراد العينة حسب مقياس ليكرت الخماسي . ويضم الجدول (٧) فقرات تم ترتيبها تنازليا من حيث المتوسط الحسابي . ويشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي للفقرات يتراوح ما بين المرتفع نسبيا والمتوسط حسب مقياس تصحيح الاستبانة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (٣,٤٥) والانحراف الكلي له (٠,٨٣) ، وبذلك يكون تأثير ضغوط الوظيفة الناتج عن طبيعة المهنة على الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة متوسط مرتفع نسبيا وذلك حسب مقياس التصحيح الموضوع لهذا الغرض.

ويوضح الجدول رقم (٩) أن العبء الملقى على عاتق المعلمين من (تحضير يومي وتصحيح دفاتر وعمل امتحانات وعدد الحصص) يؤثر بشكل كبير على ولائهم التنظيمي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٩٥) والانحراف المعياري لها (١,٢٢) ، ويرى الباحث بأن كثيرا من الأمور التي يقوم بها المعلمون تسبب لهم حالة من الإزعاج ، فالتحضير اليومي في دفتر التحضير يعتبر أمرا روتينيا مملا لهم ، كما أن تصحيح الدفاتر وعمل الامتحانات وتصحيحها يأخذ وقتا كبيرا من المعلمين وبخاصة إذا كان عدد الطلبة كبيرا وعدد الحصص كبير أيضا. ويشير أفراد العينة إلى أن متطلبات مهنة التعليم (كالتحضير الدائم والوقوف داخل الحصص والمسئولية عن الأفراد وغيرها) تؤثر على ولائهم لمدارسهم ، حيث بلغ المتوسط

الحسابي لهذه الفقرة (٣,٨٢) والانحراف المعياري (١,٢٨) . كما أشار أفراد عينة الدراسة إلى أن المكانة الاجتماعية المتواضعة لمهنة التعليم تؤثر على ولائهم التنظيمي ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٤٣) والانحراف المعياري (١,٤٦) . وأشار كذلك أفراد العينة إلى أن عدم إشباع مهنة التعليم لحاجاتهم ورغباتهم الداخلية يؤثر على ولائهم التنظيمي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٣٨) والانحراف المعياري (١,٣٥).

الجدول رقم (٩)

أثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن طبيعة المهنة على الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٤	العبء الملقى على عاتقي من (تحضير يومي وتصحيح دفاتر وعمل امتحانات وعدد الحصص) يؤثر على أدائي داخل المدرسة.	٣,٩٥	١,٢٢
١٥	متطلبات مهنتي (كالتحضير الدائم والوقوف داخل الحصص والمسؤولية عن الأفراد وغيرها) تؤثر في تقديمي مجهودا أكبر لإنجاح عمل المدرسة.	٣,٨٢	١,٢٨
٩	المكانة الاجتماعية المتواضعة لمهنة التعليم تؤثر في اعتزازي وفخري بالمدرسة كمكان عمل.	٣,٤٣	١,٤٦
١٢	عدم إشباع مهنة التعليم لحاجاتي ورغباتي الداخلية يؤثر في أدائي الوظيفي.	٣,٣٨	١,٣٥
١٣	عدم إتاحة مهنتي (التعليم) لتعلم مهارات وأمور جديدة تؤثر في تمسكي في المدرسة كمكان عمل.	٣,٢٦	١,٢٥
١١	عدم تناسب عملي مع المهارات والشهادات العلمية والعملية التي لديّ يؤثر في تفضيلي لمدرسة عن غيرها من المدارس.	٣,١٩	١,٢٧
١٠	غموض المستقبل المهني لمهنة التعليم يؤثر في تقديمي مجهودا أكبر لإنجاح عمل المدرسة.	٣,١٣	١,٣٥
	المجال الكلي	٣,٤٥	٠,٨٣

ويؤكد أفراد عينة الدراسة على أن عدم إتاحة مهنة التعليم لتعلم مهارات وأمور جديدة أمر يؤثر على ولائهم نحو مدارسهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (٣,٢٦) والانحراف المعياري (١,٢٥) . كما يشير أفراد العينة إلى أن عدم تناسب عملهم مع المهارات والشهادات العلمية والعملية التي يحملونها يعتبر أمرا مؤثرا على مستوى ولائهم التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,١٩) والانحراف المعياري (١.٢٧) . وقد أشار أفراد عينة الدراسة إلى أن غموض المستقبل المهني لمهنة التعليم يؤثر على ولائهم التنظيمي ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,١٣) والانحراف المعياري (١,٣٥) ، ويمكن الإشارة هنا إلى أن حصول هذه الفقرة على أدنى مرتبة في الجدول يمكن إرجاعه إلى أن المعلمين عند تعيينهم يعلمون غالبا بأن مستقبلهم المهني يكون في مجال التعليم أو الإشراف أو الإدارة المدرسية ، وبالتالي قد لا يكون مجالا كبيرا للضغط الوظيفي لديهم .وتدل الأرقام السابقة على أن الفقرتان رقم (١٤) و (١٥) قد حصلتا على متوسط حسابي مرتفع نسبيا حسب مقياس التصحيح الموضوع لهذه الغاية ، فيما حصلت باقي الفقرات على متوسط حسابي متوسط حسب مقياس تصحيح الاستبانة.

٣) المجال الثالث: الحوافز:

يوضح الجدول رقم (١٠) تأثير ضغوط الوظيفة الناتجة عن الحوافز المقدمة للمعلمين على ولائهم التنظيمي حسب مقياس ليكرت الخماسي. وكما يظهر في الجدول فقد بلغ عدد فقرات المجال الثالث (٨) فقرات، تم ترتيبها تنازليا من حيث المتوسط الحسابي للفقرات المختلفة . ويشير كذلك الجدول رقم(١٠) إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات المجال بلغ (٣,١٣) والانحراف المعياري له (٠,٩٥) ، وبذلك يكون تأثير ضغوط الوظيفة الناتج عن حوافز مهنة التعليم على ولاء المعلمين لمدارسهم يقع ضمن المستوى المتوسط وذلك حسب مقياس تصحيح الاستبانة.

ويشير الجدول رقم (١٠) إلى وجود فقرة واحدة تقع ضمن المستوى المرتفع حسب مقياس التصحيح الموضوع وهي الفقرة رقم (١٩) والتي تشير إلى أن بطئ إجراءات الترقية المعمول بها في النظام يؤثر على الولاء التنظيمي للمعلمين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٥٧) والانحراف المعياري (١,٣٠) ، ويمكن القول بأن إجراءات ترقية المعلمين تأخذ وقتا طويلا ، وحتى بعد ترقية المعلم فإنه يبقى معلما تحت إمرة نفس المدير ويقوم بنفس الأعمال التي كان يقوم بها قبل ترقيته مما يؤثر ذلك على ولائه لمدرسته كما يشير الجدول

رقم (١٠). ويؤكد أفراد عينة الدراسة على أن قلة العلاوات المعطاة للمعلمين يؤثر على ولائهم التنظيمي ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٤٥) والانحراف المعياري (١,٣٢) . وقد أشار كذلك أفراد العينة إلى أن عدم كفاية رواتبهم التي يتقاضونها يؤثر على ولائهم التنظيمي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (٣,٣٩) والانحراف المعياري لها (١,٤٣).

الجدول رقم (١٠)

أثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن الحوافز على الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٩	بطئ إجراءات الترقية المعمول بها في النظام يؤثر في تمسكي بالمدرسة	٣,٥٧	١,٣٠
١٧	قلة العلاوات المعطاة لي تجعلني راغبا في ترك مهنة التعليم.	٣,٤٥	١,٣٢
١٦	عدم كفاية الراتب الذي أتقاضاه يؤثر في أدائي داخل المدرسة.	٣,٣٩	١,٤٣
١٨	عدم إتاحة الفرصة لأبنائي للتعلم في الجامعات الأردنية (مكرمة المعلمين) يؤثر في أدائي لمهام عملي.	٣,٣٥	١,٣٠
٢١	صعوبة أخذ الإجازات (مرضية ، دراسية ، حج ، ...) تؤثر في بقائي في المدرسة التي أعمل فيها.	٣,١٦	١,٢٩
٢٠	عدم إمكانية الإعارة إلى الخارج يؤثر في أدائي الوظيفي.	٢,٧٥	١,٢٨
٢٢	تأخر استفادتي من مشاريع الإسكان وقروضها يؤثر في أدائي الوظيفي.	٢,٦٩	١,٤١
٢٣	عدم إتاحة المدرسة لفرص التدريب يؤثر في بقائي فيها.	٢,٦٩	١,١٧
	المجال الكلي	٣,١٣	٠,٩٥

ويشير أفراد العينة إلى أن عدم إتاحة الفرصة لأبنائهم للتعلّم في الجامعات الأردنية من خلال مكرمة المعلمين يؤثر على ولائهم التنظيمي ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (٣,٣٥) والانحراف المعياري (١,٣٠) . وقد أشار أفراد عينة الدراسة كذلك إلى أن صعوبة أخذ

إجازاتهم المرضية أو الدراسية أو غير ذلك يؤثر على ولائهم التنظيمي ، وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة (٣,١٦) والانحراف المعياري (١,٢٩) . ويؤكد أفراد العينة على أن عدم إمكانية الإعارة إلى الخارج بالنسبة لهم يؤثر على ولائهم التنظيمي، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (٢,٧٥) والانحراف المعياري (١,٢٨) .

كما يشير الجدول رقم(١٠) إلى أن تأخر استفادة المعلمين من مشاريع الإسكان وقروضها يؤثر على ولائهم التنظيمي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٢,٦٩) والانحراف المعياري (١,٤١) . وتتساوى الفقرة الأخيرة مع الفقرة التي تسبقها من حيث المتوسط الحسابي حيث يبلغ متوسطهما الحسابي (٢,٦٩) ، إلا أن الفقرة الأخيرة تختلف من حيث الانحراف المعياري الذي يبلغ (١,١٧) ، وبلغ في الفقرة التي سبقتها (١,٤١) ، وقد أشار المعلمون في الفقرة الأخيرة إلى أن عدم إتاحة المدرسة لفرص التدريب يؤثر على ولائهم لها . ويرى الباحث بأنه يمكن إرجاع المتوسط الحسابي الضعيف للفقرتين الأخيرتين من فقرات المجال إلى أن الاستفادة من مشاريع الإسكان لا تكون إلا للمعلمين الذين مضى أكثر من (٢٥) سنة على خدمتهم في ميدان التعليم في معظم الأحيان ، ومن ثم فإن هذا المطلب يكون بعيدا عن تفكير المعلمين وخاصة أصحاب الخبرات البسيطة . يضاف إلى ما سبق أن فرص التدريب لا تعد حافزا لكثير من المعلمين وخاصة أصحاب الخبرات الطويلة ، حيث تعتبر فرص التدريب عندهم مضيعة للوقت من ناحية وأخذا من وقت راحتهم من ناحية أخرى.

٤)المجال الرابع :- علاقة المعلم بالإدارة :-

يبين الجدول رقم (١١) تأثير ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بالإدارة على الولاء التنظيمي للمعلمين أفراد عينة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي. ويضم هذا المجال (٥) فقرات مرتبة ترتيبا تنازليا من حيث المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال . ويوضح الجدول أن المتوسط الحسابي لفقرات المجال الرابع بلغ (٣,٤٤) والانحراف المعياري (١,٠٣) ، وبناءا عليه يكون تأثير ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بالإدارة على الولاء التنظيمي يقع ضمن المستوى المتوسط المرتفع حسب مقياس تصحيح الاستبانة.

ويوضح الجدول رقم (١١) أن التقييم غير الموضوعي لأداء المعلمين من قبل مديرهم يؤثر بشكل كبير على ولاء المعلمين لمدارسهم ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٨١) والانحراف المعياري (١,٣٢) ، ويرى الباحث أن التقييم غير الموضوعي من قبل الرئيس للمرؤوس يؤثر بشكل كبير على ولاء المرؤوس لمنظمته ، حيث يتساوى الإنسان الذي

يعمل والذي لا يعمل ، ويكون التفاضل فيما بين المرؤوسين على أساس العلاقات الشخصية مع الرئيس ، مما قد ينتج عنه ضعف انتماء وولاء المرؤوسين التنظيمي وخاصة من يعملون بتفان وإخلاص لصالح المنظمة. وقد أشار أفراد العينة إلى أن عدم اهتمام الإدارة بمعالجة مشكلات العمل يعتبر أمرا مؤثرا على ولائهم التنظيمي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٦٩) والانحراف المعياري (١,٢٠) . وكذلك أشار أفراد عينة الدراسة إلى أن عدم ثقة الرئيس بمرؤوسيه وعدم إتاحة الرئيس للمرؤوس للقيام بمهام عمله بحرية يؤثر على ولاء المرؤوس التنظيمي ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٣٧) والانحراف المعياري (١,٣٧) .

الجدول رقم (١١)

أثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بالإدارة على الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٨	التقييم غير الموضوعي لأدائي من قبل مديري يؤثر في تمسكي بالمدرسة.	٣,٨١	١,٣٢
٢٧	عدم اهتمام الإدارة بمعالجة مشكلات العمل يؤثر في اختياري للمدرسة التي أعمل فيها.	٣,٦٩	١,٢٠
٢٤	عدم ثقة رئيسي بي وعدم إتاحته الفرصة لي للقيام بمهام عملي بحرية يؤثر في بقائي في المدرسة.	٣,٣٧	١,٣٧
٢٦	عدم توفير رئيسي للمعلومات الكافية عن مستوى أدائي في العمل يؤثر في أدائي داخل المدرسة.	٣,٢٥	١,٢٤
٢٥	عدم إتاحة الإدارة لي للمشاركة في التخطيط وصنع القرارات يؤثر في أدائي لمهام عملي.	٣,١٠	١,٢٧
	المجال الكلي	**٣,٤٤**	**١,٠٣**

وقد أشار أفراد العينة أيضا من خلال الجدول رقم(١١) إلى أن عدم توفير مديرهم للمعلومات الكافية عن مستوى أدائهم في العمل يؤثر على ولائهم للمدرسة ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٢٥) والانحراف المعياري (١,٢٤) . كما أكد أفراد عينة الدراسة أن عدم إتاحة إدارتهم لهم للمشاركة في التخطيط وصنع القرارات يؤثر على ولائهم التنظيمي ،

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,١٠) والانحراف المعياري (١,٢٧) ، ويرى الباحث بأن المعلمين في معظمهم يحاولون الابتعاد عن صنع القرارات والمشاركة في التخطيط ، وقد يعود ذلك إلى أن هذه الأمور ليست ضمن مسؤولياتهم من وجهة نظرهم ، بالإضافة إلى أنهم يكونون مشغولين في كثير من الأمور الأخرى والتي تبعدهم عن غرفة المدير في غالب الأحيان.ويبين الجدول رقم (١١) كذلك أن الفقرة رقم (١٨) والفقرة رقم (٢٧) يقعان في المستوى المرتفع من حيث المتوسط الحسابي ، حسب مقياس تصحيح الاستبانة . بينما يوضح الجدول أن الفقرات الثلاث الأخرى (٢٤، ٢٥، ٢٦) يقع متوسطها الحسابي في المستوى المتوسط حسب مقياس تصحيح الاستبانة الموضوع لهذا الغرض .

٥)المجال الخامس : علاقة المعلم بالزملاء :-

يوضح الجدول رقم (١٢) تأثير ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بالزملاء على الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي. ويحتوي هذا المجال على (٥) فقرات تم ترتيبها تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المجال. ويبين الجدول رقم (١٢) أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المجال بلغ (٢,٩٧) والانحراف المعياري (٠,٩٤) ، وبذلك يقع تأثير ضغوط الوظيفة الناتج عن علاقة المعلم بالزملاء على الولاء التنظيمي لأفراد العينة ضمن المستوى المتوسط حسب مقياس تصحيح الاستبانة الموضوع لهذه الغاية.

ويبين الجدول رقم (١٢) أن عدم التعاون بين المعلم وزملائه في العمل يعتبر أشد الأمور تأثيرا على الولاء التنظيمي للمعلمين أفراد عينة الدراسة وذلك بين فقرات المجال الخمس، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٦٧) والانحراف المعياري (١,٣٥) ، ويلاحظ من خلال الجدول أن هذه الفقرة تعتبر الفقرة الوحيدة التي تقع ضمن المستوى المرتفع حسب مقياس تصحيح الاستبانة ، حيث تقع باقي الفقرات ضمن المستوى المتوسط حسب مقياس التصحيح الموضوع لهذه الغاية . وقد أشار أفراد العينة إلى أن عدم تقدير زملائهم المعلمين لما يقومون به معه جهد في أعمالهم يؤثر على ولائهم التنظيمي ، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (٣,٠٨) والانحراف المعياري (١,٣٣) . كما أشار أفراد عينة الدراسة إلى أن عدم تقديم زملائهم المساعدة لهم عند حاجتهم لها يؤثر على ولائهم لمدارسهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٠٢) والانحراف المعياري (١,٢٨) . ويرى أفراد العينة كذلك أن تنافس

المعلمين في مجال الترقية يؤثر على ولاء المعلمين لمدارسهم ، وبلغ المتوسط الحسابي للفقـــرة (٢ ,٥٦) والانحراف المعياري (١ ,١٧).

الجدول رقم (١٢)

أثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بالزملاء على الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٩	عدم التعاون بيني وبين زملائي في العمل يؤثر في تفضيلـــي للمدرسة عن غيرها من المدارس.	٣ ,٦٧	١ ,٣٥
٣٠	عدم تقدير زملائي من المعلمين لما أقوم به مـــن جـــهد فـــي العمل يؤثر في أدائي لمهام عملي.	٣ ,٠٨	١ ,٣٣
٣٢	عدم تقديم زملائي المساعدة لي عند الحاجة إليهم يؤثـــر فـــي أدائي لمهام عملي داخل المدرسة.	٣ ,٠٢	١ ,٢٨
٣١	تنافس المعلمين في مجال السعي للترقية يؤثر في بقائي فـــي المدرسة التي أعمل فيها.	٢ ,٥٦	١ ,١٧
٣٣	عدم وجود علاقات اجتماعية مع زملائي خارج نطاق العمـــل يؤثر في بقائي في المدرسة التي أعمل فيها.	٢ ,٥٠	١ ,٢٠
	المجال الكلي	**٢ ,٩٧**	**٠ ,٩٤**

ويظهر من الجدول السابق رقم(١٢) أن أفراد العينة لا يتأثر ولائهم التنظيمـــي بشـــكل كبير نتيجة عدم وجود علاقات اجتماعية فيما بينهم خارج نطاق العمل ، حيث حصلـــت هـــذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي بين فقرات المجال كله، وبلغ (٢ ,٥٠) والانحراف المعيـــاري (١ ,٢٠) . ويرى الباحث بأنه يمكن إرجاع ذلك إلى رؤية المعلمين بعضهم البعض قرابة الست ساعات يوميا ، كما أن بعضهم يعمل خارج أوقات العمل الرسمي في أعمال أخـــرى لمواجهـــة متطلبات الحياة كالتدريس الخصوصي وغير ذلك ، مما يقلل من أوقات الفراغ لديهم.

٦) المجال السادس : علاقة المعلم بالطلبة:

يبين الجدول رقم (١٣) تأثير ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بالطلبـــة علـــى ولاء المعلمين التنظيمي حسب مقياس ليكرت الخماسي . ويتكون هذا المجال مـــن (٥) فقـــرات مرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي للفقرات الخمس التي يتكون منها المجال. ويظـــهر

من الجدول رقم (١٣) أن المتوسط الحسابي الكلي للفقرات الخمس بلغ (٣٫٣٨) والانحراف المعياري (٠٫٩٦) ، ومن خلال هذه الأرقام يكون تأثير ضغوط الوظيفية الناتجة عن علاقة المعلم بالطلبة على الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة ضمن المستوى المتوسط المرتفع نسبيا حسب مقياس تصحيح الاستبانة.

ويشير أفراد العينة من خلال الجدول رقم (١٣) إلى أن ضعف رغبة واهتمام الطلبة بالدراسة يؤثر على ولائهم التنظيمي بشكل كبير (مرتفع) حسب مقياس تصحيح الاستبانة الموضوع لهذه الغاية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (٣٫٧١) والانحراف المعياري (٠٫٩٦) ، ويرجع ذلك حسب رأي الباحث إلى سياسة النجاح التلقائي التي تطبقها الوزارة ، حيث لا يتم ترسيب أي طالب إلا بسبب تجاوزه أيام الغياب المسموح بها والتي قد تصل في بعض المراحل الدراسية (كالصف العاشر مثلا) إلى (٥٧) يوما دراسيا مما يجعل كثيرا من الطلبة لا يأبهون بالمواد الدراسية أو العلامات مما يسبب إزعاجا للمعلمين . كما أشار أفراد العينة إلى أن إثارة الطلبة للشغب وعدم انضباطهم أثناء الحصص وخارجها أمور تؤثر على الولاء التنظيمي للمعلمين ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣٫٥٤) والانحراف المعياري (١٫٣٥).

ويؤكد أفراد عينة الدراسة على أن ضعف مستوى تحصيل الطلبة يؤثر على ولائهم التنظيمي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (٣.٤١) والانحراف المعياري (١.٢٨) . وأشار أفراد العينة كذلك إلى أن عدم فهم بعض الطلبة لما يقدموه يؤثر على ولائهم التنظيمي ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣٫٣٠) والانحراف المعياري (١٫٢٩) ويأتي في أدنى الجدول رقم (١٣) الفقرة التي تشير إلى أن تأخر وتغيب الطلبة عن المدرسة يؤثر على الولاء التنظيمي للمعلمين ، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي بلغ (٢٫٩٦) وانحراف معياري (١٫٢٤) . ويرى الباحث بأن تدني المتوسط الحسابي لهذه الفقرة قد يرجع إلى أن غياب بعض الطلبة يريح المعلمين وبخاصة إذا كانت الصفوف مكتظة بالطلبة بشكل كبير ، كذلك يكون هؤلاء الطلبة في معظم الأحيان من العناصر المثيرة للشغب وغير المنضبطة داخل الصفوف ، فغياب هؤلاء الطلبة لا يؤثر على ولاء المعلمين نحو مدرستهم بشكل عام . ويوضح الجدول رقم(١٣) أن الفقرتين رقم (٣٦) ، (٣٥) قد حصلتا على مستوى مرتفع حسب مقياس تصحيح الاستبانة ، بينما حصلت الفقرات الثلاث الأخرى على مستوى متوسط حسب مقياس التصحيح الموضوع لهذه الغاية.

الجدول رقم (١٣)

أثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بالطلبة على الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٦	ضعف رغبة واهتمام الطلبة في الدراسة يؤثر في أدائي لمهام عملي.	٣,٧١	١,٢٨
٣٥	إثارة الطلبة للشغب وعدم انضباطهم أثناء الحصص وخارجها يؤثر في اختياري للمدرسة.	٣,٥٤	١,٣٥
٣٨	ضعف مستوى التحصيل عند الطلبة يؤثر في اختياري للمدرسة التي أعمل فيها.	٣,٤١	١,٢٨
٣٤	عدم فهم بعض الطلبة لما أقدمه يؤثر في أدائي لعملي.	٣,٣٠	١,٢٩
٣٧	تأخر وتغيب الطلبة عن المدرسة يؤثر في تمسكي بالبقاء في المدرسة .	٢,٩٦	١,٢٤
	المجال الكلي	٣,٣٨	٠,٩٦

٧) المجال السابع : علاقة المعلم بأهالي الطلبة :

يبين الجدول رقم (١٤) تأثير ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بأهالي الطلبة على ولاء أفراد العينة لمدارسهم حسب مقياس ليكرت الخماسي . ويضم هذا المجال (٥) فقرات تم ترتيبها تنازليا حسب المتوسط الحسابي للفقرات. ويظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للمجال بلغ (٢,٩٨) والانحراف المعياري له (٠,٩٦) ، وبذلك يكون تأثير ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بأهالي الطلبة على الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة ضمن المستوى المتوسط حسب مقياس تصحيح الاستبانة.

ويوضح الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الخمس تقع ضمن المستوى المتوسط حسب مقياس تصحيح الاستبانة . فقد أشار أفراد العينة إلى أن عدم متابعة أولياء أمور الطلبة لأبنائهم يؤثر على ولائهم التنظيمي ، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٣٨) والانحراف المعياري (١,٢٩) . ويمكن القول بأن إهمال أولياء الأمور لأبنائهم ينعكس سلبا على تصرفات الأبناء وتحصيلهم مما يؤثر على المعلمين بشكل كبير ، فبعض أولياء الأمور قد لا يأتي للمدرسة خلال العام الدراسي ، وبعضهم يأتي للمدرسة وهو لا يدري

صف ابنه أو ابنته أو شعبتهما . ويشير أفراد عينة الدراسة كذلك إلى أن التدخل غير الموضوعي التنظيمي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (١٢, ٣) والانحراف المعياري (٢٣, ١).

الجدول رقم (١٤)

أثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بأهالي الطلبة على الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٩	عدم متابعة أولياء أمور الطلبة لأبنائهم يؤثر في أدائي الوظيفي.	٣,٣٨	١,٢٩
٤٣	التدخل غير الموضوعي من قبل بعض أولياء أمور الطلبة في أدائي يؤثر في بقائي في المدرسة التي أعمل فيها .	٣,١٢	١,٢٣
٤٢	عدم تقدير أولياء أمور الطلبة لما أقوم به يؤثر في تفضيلي للمدرسة عن غيرها.	٢,٩٨	١,٢٣
٤٠	توجيه اللوم من قبل الأهل بخصوص علامات أبنائهم يجعلني راغبا في ترك المدرسة التي أعمل فيها.	٢,٧٨	١,٢٧
٤١	عدم حضور أهالي الطلبة إلى اجتماعات الآباء والمعلمين يؤثر في بقائي في المدرسة .	٢,٦٢	١,٢٤
	المجال الكلي	٢,٩٨	٠,٩٦

ويبين الجدول السابق رقم (١٤) أن عدم تقدير أولياء أمور الطلبة لما يقوم به المعلمون يؤثر على ولائهم التنظيمي ، فقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (٩٨, ٢) والانحراف المعياري (٢٣, ١) . كما أشار أفراد العينة إلى أن توجيه اللوم من قبل أهالي الطلبة بخصوص علامات أبنائهم يؤثر على ولاء المعلمين لمدارسهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (٧٨, ٢) والانحراف المعياري (٢٧, ١) . وتأتي في أسفل الجدول رقم (١٤) الفقرة التي تشير إلى أن عدم حضور أهالي الطلبة إلى اجتماعات الآباء والمعلمين يؤثر على ولاء المعلمين التنظيمي، فقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (٦٢, ٢) والانحراف المعياري (٢٤, ١) ، ويرجع ذلك حسب رأي الباحث إلى أن اجتماعات الآباء والمعلمين تعقد مرة واحدة سنويا في أغلب المدارس

ويكون الكلام فيها عاما ، مما يجعل الكثير من الأهالي يتغيبون عن حضور هذه الاجتماعات لعدم اعتقادهم بفائدتها ، مما قد لا يسبب أي ضيق للمعلمين.

ثالثا : اختبار فرضيات الدراسة :-

قام الباحث سابقا بوصف لعينة الدراسة وتحليل إجاباتهم واتجاهاتهم نحو تأثير ضغوط الوظيفة على ولائهم التنظيمي في المدارس الحكومية التي يعملون فيها في محافظة الزرقاء ، وسيتم في هذا الجزء من الدراسة مناقشة فرضيات الدراسة وذلك بغرض التعرف على إمكانية تعميم آراء العينة على مجتمع الدراسة.

الفرضية الأولى: تؤثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة درجة تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي ، وذلك من خلال سبع مجالات هي ظروف العمل المادية وطبيعة المهنة والحوافز وعلاقة المعلم بالإدارة وعلاقة المعلم بالزملاء وعلاقة المعلم بالطلبة وعلاقة المعلم بأهالي الطلبة. وقد استخدم الباحث لاختبار هذه الفرضية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار فترة الثقة للمتوسطات الحسابية (Confidence Interval for Means) عند درجة ثقة ٩٥% وفقا للمعادلة التالية : $U = \overline{X} \pm Z_{25}.SE$ ، حيث تعني U (فترة الخطأ) ، و $\overline{X}$ (المتوسط الحسابي للمجال) ، و $Z_{n\,25}$. SE (الخطأ المعياري للعينة).

يتبين من الجدول رقم (١٥) أن مجالات الدراسة قد حصلت على متوسطات حسابية وانحرافات معيارية متفاوتة ، وكذلك بالنسبة لاختبار فترة الثقة . فقد حصل مجال ظروف العمل المادية فقط على متوسط حسابي ضمن المستوى المرتفع حسب مقياس تصحيح الاستبانة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٣,٧٠) والانحراف المعياري (٠,٨١) ، ويتراوح هذا المتوسط في مجتمع الدراسة ما بين (٣,٦١ – ٣,٧٩) . وتظهر فترة الثقة من خلال الجدول السابق أن التفاوت بين إجابات أفراد عينة الدراسة ومجتمع الدراسة كانت قليلة نسبيا وبفارق بسيط لكل منهما وذلك حسب مقياس تصحيح الدراسة ، وقد يشير ذلك إلى التشابه الكبير في أوضاع المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ، حيث أنهم يعانون من نفس الضغوطات الوظيفية في معظم الأحيان ، وبالتالي تؤثر عليهم وعلى ولائهم التنظيمي بنفس المقدار تقريبا ، مما يعطي نتائج الدراسة صفة التعميم.

الجدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و اختبار فترة الثقة (Confidence Interval) لمستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء في مجالات الدراسة السبع

مجالات الدراسة	المتوسط الحسابي (العام)	الانحراف المعياري (العام)	فترة الثقة Confidence Interval
ظروف العمل المادية	٣,٧٠	٠,٨١	٣,٧٩ – ٣,٦١
طبيعة المهنة	٣,٤٥	٠,٨٣	٣,٥٤ – ٣,٣٦
الحوافز	٣,١٣	٠,٩٥	٣,٢٢ – ٣,٠٢
علاقة المعلم بالإدارة	٣,٤٤	١,٠٣	٣,٥٥ – ٣,٣٣
علاقة المعلم بالزملاء	٢,٩٧	٠,٩٤	٣,٠٨ – ٢,٨٦
علاقة المعلم بالطلبة	٣,٣٨	٠,٩٦	٣,٤٩ – ٣,٢٧
علاقة المعلم بالأهالي	٢,٩٨	٠,٩٦	٣,٠٩ – ٢,٨٧
المجال الكلي	٣,٣٢	٠,٩٣	٣,٤٢ – ٣,٢٢

*مجالات الثقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥%

ويشير الجدول رقم (١٥) إلى أن المجالات الست الأخرى التي تلي ظروف العمل المادية قد حصلت على متوسطات حسابية على التوالي (٣,٤٥ ، ٣,١٣ ، ٣,٤٤ ، ٢,٩٧ ، ٣,٣٨ ، ٢,٩٨) ، وانحرافات معيارية (٠,٨٣ ، ٠,٩٥ ، ١,٠٣ ، ٠,٩٤ ، ٠,٩٦ ، ٠,٩٦) ، وتقع المتوسطات الحسابية لهذه المجالات (طبيعة المهنة ، الحوافز ، علاقة المعلم بالإدارة ، علاقة المعلم بالزملاء ، علاقة المعلم بالطلبة ، علاقة المعلم بأهالي الطلبة) ضمن المستوى المتوسط حسب مقياس تصحيح الاستبانة ، وتتراوح هذه المتوسطات في مجتمع الدراسة ما بين (٣,٣٦ – ٣,٥٤) لمجال طبيعة المهنة ، وما بين (٣,٠٢ – ٣,٢٢) لمجال الحوافز ، و ما بين (٣,٣٣ – ٣,٥٥) لمجال علاقة المعلم بالإدارة ، وما بين (٢,٨٦ – ٣,٠٨) لمجال علاقة المعلم بالزملاء ، و ما بين (٣,٢٧ – ٣,٤٩) لمجال علاقة المعلم بالطلبة ، وما بين (٢,٨٧ – ٣,٠٩) لمجال علاقة المعلم بالأهالي ، وتبين فترة الثقة لتلك المجالات أن التفاوت ليس كبيرا أيضا.

ويتبين من خلال الجدول رقم (١٥) أن المتوسط الحسابي لجميع هذه المجالات قد بلـــغ (٣,٣٢) والانحراف المعياري (٠,٩٣) ، ويقع ضمن المستوى المتوسط حسب مقياس تصحيح الاستبانة ، ويتراوح هذا المتوسط في مجتمع الدراسة ما بين (٣,٢٢ – ٣,٤٢) ، وتوضـــح فترة الثقة أن درجة التفاوت بين إجابات أفراد عينة الدراسة ومجتمع الدراسة قد بلغـت (٠,١٠) وهي قليلة بحيث تجعلنا نقبل تعميم نتائج مستويات تأثير الضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة ككل.وبناءا على ما سبق يمكن القول بأن مستوى تأثير ضغوط الوظيفـــة على الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة يقع ضمن المستوى المتوسط حسب مقياس تصحيـح الاستبانة ، مما يعني صدق هذه الفرضية.

الفرضية الثانية : تؤثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن ظروف العمـــل الماديـــة علـــى الـــولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة درجة تأثير ضغوط الوظيفة التي تسببها ظروف العمـــل المادية على الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة . ولاختبار هذه الفرضية فقد تـــم اســـتخدام المتوســـط الحســـابي لفقـــرات المجـــال والانحرافـــات المعياريـــة واختبـــار فـــترة الثقـــــة (Confidence Interval) عند مستوى ثقة ٩٥% . ويظهر الجدول الســـابق رقـــم (١٥) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال ظروف العمل الماديـــة بلـــغ (٣,٧٠) والانحـــراف المعيـــاري (٠,٨١) ، ويقع ضمن المستوى المرتفع حسب مقياس التصحيح ، ويتراوح هذا المتوسط فـــي مجتمع الدراسة ما بين (٣,٦١ – ٣,٧٩) ، وتبين فترة الثقة أن درجة التفاوت بين إجابـــات أفراد عينة الدراسة ومجتمع الدراسة قد بلغت (٠,٠٩) وهي قليلة مما يجعـــل الأرقـــام قابلـــة للتعميم.

وبناءا عليه يمكن القول بأن مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي لأفـــراد مجتمع الدراسة يقع ضمن المستوى المرتفع حسب مقياس التصحيح ، مما يعنـــي صـــدق هـــذه الفرضية.

الفرضية الثالثة: تؤثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن طبيعة المهنة على الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة درجة تأثير ضغوط الوظيفة التي تسببها طبيعة المهنة على الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي لفقرات المجال والانحرافات المعيارية واختبار فترة الثقة (Confidence Interval) عند مستوى ثقة ٩٥% . ويبين الجدول رقم (١٥) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال طبيعة المهنة قد بلغ (٣,٤٥) والانحراف المعياري له (٠,٨٣) ، ويقع هذا المتوسط في مجتمع الدراسة ما بين (٣,٣٦ – ٣,٥٤) ، وهذا يعني أن المتوسط الحسابي في مجتمع الدراسة يقع ضمن المستوى المتوسط في معظمه وأوائل المستوى المرتفع ، ويلاحظ أن فترة الثقة تبلغ (٠,٠٩) والتي تحدد درجة التفاوت بين إجابات أفراد العينة وأفراد المجتمع.ويرى الباحث بناءاً على ذلك أن مستوى تأثير ضغوط الوظيفة الناتجة عن طبيعة المهنة يقع ضمن المستوى المتوسط في معظمه ، مما يجعل الباحث يرى بقبول الفرضية والحكم بصدقها.

الفرضية الرابعة : تؤثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن الحوافز على الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة درجة تأثير ضغوط الوظيفة الناتجة عن الحوافز على الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة وذلك حسب مقياس تصحيح الاستبانة . ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية لفقرات المجال والانحرافات المعيارية واختبار فترة الثقة (Confidence Interval) عند مستوى ثقة ٩٥% . ويبين الجدول السابق رقم (١٥) أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات مجال الحوافز قد بلغ (٣,١٣) والانحراف المعياري (٠,٩٥) ، وبذلك يكون هذا المتوسط الحسابي قد وقع ضمن المستوى المتوسط حسب مقياس تصحيح الاستبانة . ويتراوح المتوسط الحسابي للمجال في مجتمع الدراسة ما بين (٣,٠٢ – ٣,٢٢) ويلاحظ أن فترة الثقة بلغت (٠,١٠) مما يجعل التفاوت بين إجابات أفراد عينة الدراسة وأفراد المجتمع يعتبر تفاوتا بسيطا ، مما يعني صدق هذه الفرضية وقبولها.

الفرضية الخامسة : تؤثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بالإدارة على الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة درجة تأثير ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بالإدارة على الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة ، وذلك حسب مقياس تصحيح الاستبانة.وقد قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي للمجال والانحرافات المعيارية واختبار فترة الثقة (Confidence Interval) عند مستوى ثقة ٩٥% وذلك لاختبار هذه الفرضية . ويوضح الجدول السابق رقم (١٥) أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات مجال علاقة المعلم بالإدارة بلغ (٣,٤٤) والانحراف المعياري (١,٠٣) ، ويظهر من خلال الأرقام السابقة أن المتوسط الحسابي لهذا المجال قد وقع ضمن المستوى المتوسط حسب مقياس التصحيح . ويبين الجدول رقم (١٥) كذلك أن المتوسط الحسابي للمجال في مجتمع الدراسة يتراوح بين (٣,٣٣ - ٣,٥٥) ، وهذا يعني أن المتوسط الحسابي في مجتمع الدراسة يقع ضمن المستوى المتوسط في أغلبه وأوائل المستوى المرتفع . وبناءا على ما سبق يمكن القول بأن مستوى تأثير ضغوط الوظيفة في هذا المجال على الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة يقع ضمن المستوى المتوسط في معظمه ، مما يعني صدق هذه الفرضية وقبولها.

الفرضية السادسة : تؤثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بالزملاء على الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

تهدف الفرضية السادسة إلى التعرف على الدرجة التي تؤثر بها ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلمين بزملائهم في المدرسة على الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة حسب مقياس تصحيح الاستبانة الذي تم وضعه لهذه الغاية. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المجال وبلغ (٢,٩٧) والانحراف المعياري (٠,٩٤) واختبار فترة الثقة (Confidence Interval) عند مستوى ثقة ٩٥% ، ويظهر كذلك أن المتوسط الحسابي في مجتمع الدراسة يقع كذلك ضمن المستوى المتوسط حسب مقياس تصحيح الاستبانة حيث يتراوح بين (٢,٨٦ - ٣,٠٨) ، وكانت فترة الثقة تشير إلى تفاوت بسيط بين إجابات أفراد العينة وأفراد المجتمع حيث بلغت (٠,١١) . وبناءا على الأرقام السابقة يكون تأثير

ضغوط الوظيفة في مجال (علاقة المعلم بالزملاء) على الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة يقع ضمن المستوى المتوسط ، مما يثبت صدق الفرضية في هذا المجال.

الفرضية السابعة : تؤثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بالطلبة على الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة درجة تأثير ضغوط الوظيفة التي تؤثر بها ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بالطلبة على الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة حسب مقياس التصحيح. وقد قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المجال والانحراف المعياري واختبار فترة الثقة (Confidence Interval) عند مستوى ثقة ٩٥% وذلك لاختبار هذه الفرضية . ويبين الجدول السابق رقم (١٥) أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المجال بلغ (٣٨, ٣) والانحراف المعياري (٠،٩٦)، ويظهر من خلال ما سبق أن المتوسط الحسابي الكلي للمجال يقع ضمن المستوى المتوسط حسب مقياس تصحيح الاستبانة . كما يبين الجدول أن المتوسط الحسابي للمجال في مجتمع الدراسة يتراوح ما بين (٢٧, ٣ – ٤٩, ٣) ، وبذلك يقع كذلك ضمن المستوى المتوسط حسب مقياس التصحيح. وبناءا عليه يكون مستوى تأثير ضغوط الوظيفة في مجال (علاقة المعلم بالطلبة) على الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة يقع ضمن المستوى المتوسط ، مما يعني قبول الفرضية والحكم بصحتها.

الفرضية الثامنة: تؤثر ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بالأهالي على الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

تهدف الفرضية الثامنة إلى التعرف على الدرجة التي تؤثر بها ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلمين(أفراد مجتمع الدراسة) بأهالي الطلبة على الولاء التنظيمي لهؤلاء المعلمين وذلك حسب مقياس تصحيح الاستبانة . ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المجال والانحراف المعياري واختبار فترة الثقة (Confidence Interval) وذلك لاختبار هذه الفرضية.ويظهر الجدول السابق رقم (١٥) أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المجال بلغ (٩٨, ٢) والانحراف المعياري (٩٦, ٠) ، وبذلك يقع المتوسط الحسابي الكلي لفقرات المجال ضمن المستوى المتوسط حسب مقياس تصحيح الاستبانة . كما

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي للمجال في مجتمع الدراسة يتراوح ما بين (٢,٨٧ – ٣,٠٩) ، وبذلك يكون كذلك ضمن المستوى المتوسط حسب مقياس التصحيح . ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن تأثير ضغوط الوظيفة الناتجة عن علاقة المعلم بأهالي الطلبة على الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة يقع ضمن المستوى المتوسط ، مما يعني صحة الفرضية الثامنة وقبولها.

الفرضية التاسعة : ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متغير الجنس وتأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي.

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة أثر متغير الجنس على مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي . ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت).ويوضح الجدول رقم (١٦) والذي يبين اختبار (ت) لتأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) في المجالات التالية: طبيعة المهنة وعلاقة المعلم بالطلبة وعلاقة المعلم بالأهالي والمجال الكلي ، بينما لم تظهر نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات الأخرى . وكانت الفروق الإحصائية جميعها تميل لصالح الذكور على الإناث. ويعني ذلك أن أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي عند الذكور أكبر منه عند الإناث. ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المرأة تمتاز في معظم الأحيان (كما تؤكد معظم الدراسات) بالقدرة على مواجهة ضغوط الوظيفة وكذلك تمتاز بالولاء التنظيمي بشكل أكبر من الرجل . ويمكن للعوامل النفسية والفسيولوجية أن يكون لها الدور الأكبر في هذا الأمر.

وكما يتضح من الجدول رقم (١٦) فإن المجالات التي وجدت فيها فروق ذات دلالة إحصائية – كما ذكر الباحث سابقا– هي (طبيعة المهنة وعلاقة المعلم بالطلبة وعلاقة المعلم بالأهالي والمجال الكلي) ، وقد بلغت المتوسطات الحسابية لهذه المجالات عند الذكور كالتالي (٣,٦١ ، ٣,٥٦ ، ٣,٠٩ ، ٣,٤١) والانحرافات المعيارية (٠,٨٣ ،٠,٨٩ ، ٠,٩٩ ، ٠,٦١) .بينما بلغت المتوسطات الحسابية في تلك المجالات عند الإناث كالتالي (٣,٢٩ ، ٣,٢١و ٣، ٢,٨٦ ، ٣,٢٣) ، والانحرافات المعيارية (٠,٨٠ ، ٠,٩٩ ، ٠,٩٢ ، ٠,٦٣). وقد جاءت قيمة (ت) في مجال طبيعة المهنة (٣,٤٥) وبمستوى دلالة (٠,٠٠١) ، كما بلغت قيمة (ت) في مجال علاقة المعلم بالطلبة (٣,١٧) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٢) ، كذلك جاءت

قيمة (ت) في مجال علاقة المعلم بالأهالي (٢,١٠) وبمستوى دلالة (٠,٠٣٦) ، وبلغت قيمة (ت) في المجال الكلي (٢,٥٥) وبمستوى دلالة (٠,٠١١).

وإذا ما تم أخذ المجالات التي ظهر فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور على الإناث ، فإننا نجد مثلا أن طبيعة المهنة تناسب الإناث بشكل كبير حيث تعد مهنة التعليم من المهن الجيدة المرغوبة للمرأة ، إذ أن الدوام المدرسي قصير نسبيا مقارنة مع المهن الأخرى فتستطيع المعلمة أن تلبي شؤون أسرتها بجانب العمل في مهنة التعليم. وفي مجال علاقة المعلم بالطلبة فإن الطالبات يتميزن بالهدوء وعدم الإهمال كما يحدث للطلاب الذكور ، الأمر الذي يجعل فرصة الشغب والمشاكل غير واردة مما لا يسبب إزعاجا كبيرا للمعلمات في مدارسهن. أما في مجال علاقة المعلم بالأهالي فإنه يمكن إرجاع الفروق ذات الدلالة الإحصائية لصالح الذكور إلى أن آباء الطلبة لا يأتون إلى مدارس أبنائهم لمتابعتهم بشكل متواصل في معظم الأحيان ، حيث ينتهي دوام المدارس الساعة الثانية من بعد الظهر في معظم الأحيان ، وخلال تلك الساعات يكون معظم الآباء في أعمالهم مما يقلل من فرصة السؤال عن أبنائهم ، وبالعكس فإن الأمهات لا يعملن في معظمهن ولذلك يستطعن السؤال والاستفسار عن بناتهن بشكل أكبر من الرجال ، مما قد يترك انطباعا جيدا لدى المعلمات لمتابعة أهالي الطلبة لأبنائهم.

الجدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لتأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

المجال	الذكور		الإناث		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
ظروف العمل المادية	٣,٧٧	٠,٧٤	٣,٦٤	٠,٨٧	١,٤١	٠,١٦٠
طبيعة المهنة	٣,٦١	٠,٨٣	٣,٢٩	٠,٨٠	٣,٤٥	٠,٠٠١ *
الحوافز	٣,١٨	٠,٩٥	٣,٠٨	٠,٩٦	٠,٩٢	٠,٣٦١
علاقة المعلم بالإدارة	٣,٥٢	٠,٩٤	٣,٣٦	١,١١	١,٣٤	٠,١٨١
علاقة المعلم بالزملاء	٢,٩٧	٠,٩٣	٢,٩٧	٠,٩٦	٠,٠١	٠,٩٩٢
علاقة المعلم بالطلبة	٣,٥٦	٠,٨٩	٣,٢١	٠,٩٩	٣,١٧	٠,٠٠٢ *
علاقة المعلم بالأهالي	٣,٠٩	٠,٩٩	٢,٨٦	٠,٩٢	٢,١٠	٠,٠٣٦ *
المجال الكلي	٣,٤١	٠,٦١	٣,٢٣	٠,٦٣	٢,٥٥	٠,٠١١ *

* علاقة ذات دلالة معنوية.

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) في تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة تعزى لجنس أفراد العينة ، ولصالح الذكور على الإناث ، حيث بلغت قيمة (ت) في المجال الكلي للدراسة (٢,٥٥) وبمستوى دلالة (٠,١١)، كما كان أشار المتوسط الحسابي للمجال الكلي إلى تفوق الذكور على الإناث ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتأثير ضغوط الوظيفة على ولائهم التنظيمي (٣,٤١) والانحراف المعياري (٠,٦١) ، بينما بلغ المتوسط الحسابي لتأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي للإناث (٣,٢٣) والانحراف المعياري (٠,٦٣) . ويرى الباحث بأن كل تلك الأرقام السابقة تجعل الفرضية التاسعة غير صحيحة وغير مقبولة.

الفرضية العاشرة :- ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متغير العمر وتأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي.

تهدف هذه الفرضية إلى التعرف على أثر متغير العمر على تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي.ويمثل الجدول رقم (١٧) تحليل التباين الأحادي لأثر العمر على مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة . ويلاحظ أن العمر قد تم تقسيمه إلى (٣) مستويات، حيث يشمل المستوى الأول الأعمار ما دون (٣٠) سنة ، بينما يشمل العمر الثاني الأعمار ما بين (٣٠-٤٥) سنة ،ويشمل المستوى الثالث الأعمار التي تزيد عن (٤٥) سنة . ويلاحظ على نتائج الجدول رقم (١٧) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) في مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تعزى لعمر أفراد العينة . وتظهر الفروق في المجالات التالية : الحوافز وعلاقة المعلم بالإدارة وعلاقة المعلم بالزملاء وعلاقة المعلم بالطلبة والمجال الكلي . كما تظهر نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) في المجالات التالية : ظروف العمل المادية وطبيعة المهنة وعلاقة المعلم بأهالي الطلبة.

ويشير الجدول رقم (١٧) إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين إجابات المعلمين أفراد عينة الدراسة على المجالات المختلفة (الحوافز ،علاقة المعلم بالإدارة ، علاقة المعلم بالزملاء، علاقة المعلم بالطلبة ، المجال الكلي) .

الجدول رقم (١٧)

تحليل التباين الأحادي لأثر العمر على مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة

المجال	أقل من ٣٠ سنة		(٣٠-٤٥) سنة		أكثر من ٤٥ سنة		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
ظروف العمل المادية	٣,٨٣	٠,٧٩	٣,٦٦	٠,٧٩	٣,٦٧	٠,٩٠	١,٢٦٦٩٧	٠,٢٨٣
طبيعة المهنة	٣,٥٩	٠,٧٤	٣,٣٨	٠,٨٥	٣,٥٣	٠,٨٨	١,٨٥٥١٨	٠,١٥٨
الحوافز	٣,٤٥	٠,٨٩	٣,٠٦	٠,٩٨	٢,٩٥	٠,٨٤	٥,٣٦٩٨٠	*٠,٠٠٥
علاقة المعلم بالإدارة	٣,٨٦	٠,٨٣	٣,٣٠	١,٠٥	٣,٣٦	١,٠٥	٨,٠١٨٣٧	*٠,٠٠٠
علاقة المعلم بالزملاء	٣,٢٩	٠,٨٣	٢,٩٢	٠,٩٤	٢,٦٤	٠,٩٨	٧,٥٢٨٣٦	*٠,٠٠١
علاقة المعلم بالطلبة	٣,٦٦	٠,٨٠	٣,٢٦	٠,٩٨	٣,٤٨	٠,٩٨	٤,٩٤٠٣٧	*٠,٠٠٨
علاقة المعلم بالأهالي	٣,١١	١,٠١	٢,٩٣	٠,٩٤	٢,٩٤	٠,٩٥	٠,٩٤٤٤٦	٠,٣٩٠
المجال الكلي	٣,٥٦	٠,٥٥	٣,٢٤	٠,٦٢	٣,٢٥	٠,٦٨	٧,١٧٩٢	*٠,٠٠٠٩

*علاقة ذات دلالة إحصائية

وبتطبيق اختبار (نيومن كولز) يوضح الجدول رقم (١٨) أن الفروق في المتوسطات الحسابية التي يظهرها الجدول رقم (١٧) تميل لصالح أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن (٣٠) سنة وعلى حساب الأعمار الأخرى ، وذلك في المجالات (الحوافز، علاقة المعلم بالإدارة، علاقة المعلم بالزملاء، المجال الكلي).

الجدول رقم (١٨)

اختبار (نيومن كولز) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات : الحوافز وعلاقة المعلم بالإدارة وعلاقة المعلم بالزملاء والمجال الكلي ، تبعا لمتغير العمر.

المتوسطات الحسابية	العمر	أقل من (٣٠) سنة	(٣٠-٤٥) سنة	أكثر من (٤٥) سنة
(٣,٤٥) ، (٣,٨٦) ، (٣,٢٩) ، (٣,٥٦)	أقل من (٣٠) سنة		*	*
(٣,٠٦) ، (٣,٣٠) ، (٢,٩٢) ، (٣,٢٤)	(٣٠-٤٥) سنة			
(٢,٩٥) ، (٣,٣٦) ، (٢,٦٤) ، (٣,٢٥)	أكثر من ٤٥ سنة			

*موقع الفرق

ويظهر من خلال الجدولين السابقين أن المتوسطات الحسابية للمستوى العمري الأول (أقل من ٣٠ سنة) تزيد عن غيرها من المتوسطات الحسابية للمستويات الأخرى، وكانت كلها تميل لصالح المستوى العمري الأول. فقد بلغ المتوسط الحسابي للمستوى العمري الأول في مجال الحوافز (٣,٤٥) مقارنة بـ (٣,٠٦) و (٢,٩٥) للمستويات الأخرى ، وبلغت قيمة (ف) في هذا المجال (٥,٣٦٩٨٠) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٥) . بينما بلغ المتوسط الحسابي للمستوى العمري الأول في مجال علاقة المعلم بالإدارة (٣,٨٦) وبلغ (٣,٣٠) و (٣,٣٦) للمستويات العمرية الأخرى ، وقد بلغت قيمة (ف) (٨,٠١٨٣٧) في هذا المجال وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) . وبلغ كذلك المتوسط الحسابي للمستوى العمري الأول في مجال علاقة المعلم بالزملاء (٣,٢٩) مقارنة ب (٢,٩٢) و (٢,٦٤) للمستويات الأخرى ، وبلغت قيمة (ف) في هذا المجال (٧,٥٢٨٣٦) وبمستويات دلالة (٠,٠٠١) . وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي للمستوى العمري الأول (٣,٥٦) ، بينما بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٤) و (٣,٢٥) للمستويات الأخرى ، وقد بلغت قيمة (ف) في هذا المجال (٧,١٧٩٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠٩) ، وتدل الأرقام السابقة على أن المعلمين الذين تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة يزداد عندهم مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي في المجالات السابقة.

ويرى الباحث بأن تأثر المعلمين الذين تقل أعمارهم عن (٣٠) سنة بضغوط الوظيفة بحيث تؤثر على ولائهم التنظيمي أكثر من غيرهم من المستويات العمرية التي تزيد عن (٣٠) سنة يمكن إرجاعه إلى قلة خبرتهم ، مما يؤدي إلى عدم القدرة على التكيف مع الضغوط الوظيفية وجعلها تؤثر عليهم أكثر من غيرهم. ففي بداية انخراط المعلم في مهنة التعليم يفترض في معظم الأحيان أن لمهنة التعليم حوافز كبيرة ، فيفاجئ المعلمون بالراتب البسيط وإجراءات الترقية البطيئة والعلاوات القليلة وغير ذلك مما قد يؤثر على ولائهم للمدرسة . كما يكون المعلم

في بداية تعيينه محتاجا لتوفير رئيسه (المدير) المعلومات الكافية عن مستوى أدائه ، بعكس المعلم كبير السن والذي تكون لديه الخبرة الكافية في تقييم أدائه ، فعدم الحصول على أي معلومات من المدير بشأن تقييم الأداء قد يؤثر على المعلم صغير السن أكثر من المعلم كبير السن . ويضاف إلى ما سبق أن المعلم صغير السن يكون معرضا لمشكلات العمل أكثر من غيره ، ويحتاج إلى تدخل المدير لحل مشكلاته التي يتعرض لها في العمل ، فعدم اهتمام الإدارة بمشكلات العمل التي يواجهها يؤثر على ولائه للمدرسة التي يعمل فيها ، بعكس المعلمين الذين تزيد أعمارهم عن (٣٠) سنة ، والذين وصلوا في غالب الأحيان إلى خبرة كافية تسمح لهم بالتعامل مع المواقف المختلفة دون الحاجة إلى تدخل المدير.ويشير الجدول رقم (١٩) إلى اختبار (نيومن كولز) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المعلمين أفراد عينة الدراسة على مجال علاقة المعلم بالطلبة تبعا لمتغير العمر.

الجدول رقم (١٩)

اختبار (نيومن كولز) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال علاقة المعلم بالطلبة تبعا لمتغير العمر

المتوسط الحسابي	العمر	أقل من (٣٠) سنة	(٣٠-٤٥) سنة	أكثر من (٤٥) سنة
٣,٦٦	أقل من (٣٠) سنة		*	
٣,٢٦	(٣٠-٤٥) سنة			
٣,٤٨	أكثر من (٤٥) سنة			

*موقع الفرق

يبين الجدول السابق رقم (١٩) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المستوى العمري الأول (أقل من ٣٠ سنة) والمستوى العمري الثاني (٣٠-٤٥ سنة) ولصالح المستوى العمري الأول ، ويعني ذلك أن المعلمين الذين تقل أعمارهم عن (٣٠) سنة تؤثر ضغوط الوظيفة التي تواجههم نتيجة علاقتهم بالطلبة على ولائهم التنظيمي بنسبة أكبر من المستوى الثاني والذي تتراوح أعمار المعلمين فيه ما بين (٣٠-٤٥) سنة . ويمكن إرجاع هذه الفروق إلى أن الأفراد الذين تقل أعمارهم عن (٣٠) سنة يتأثرون بعدم فهم بعض الطلبة لما يقدمونه ، كما يتأثرون بإثارة الطلبة للشغب وعدم انضباطهم داخل الحصص أو ضعف رغبتهم وعدم اهتمامهم بالدراسة أو غيرها من الأمور ، مما يؤثر على ولائهم التنظيمي وبالتالي يتأثر أدائهم ورضاهم عن عملهم. ويمكن القول بأن المعلمين في هذا السن يكونون متحمسين في معظم الأحيان لإيصال المعلومات إلى الطلبة ، فإذا ما شعر هؤلاء المعلمين أن طلبتهم لا يفهمون شرحهم أو

يثيرون الشغب في حصصهم فإنهم يتأثرون بذلك بشكل كبير ، بعكس المعلمين الذين تزيد أعمارهم عن (٣٠) سنة فإنهم يستطيعون بخبرتهم إيصال المعلومات إلى طلبتهم ، ويستطيعون كذلك ضبط الصفوف بشكل أفضل في معظم الأحيان ، فكل ذلك لا يشكل ضغوطا وظيفية كبيرة بالنسبة لهم فلا يؤثر ذلك على ولائهم التنظيمي.

ويمكن القول بأن الجداول السابقة تؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متغير العمر وتأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي لهم ، مما يجعل الفرضية العاشرة غير مقبولة وغير صحيحة.

الفرضية الحادية عشرة :- ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متغير الحالة الاجتماعية وتأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي.

تهدف هذه الفرضية إلى التعرف على مدى تأثير الحالة الاجتماعية للمعلمين على ولائهم لمدارسهم التي يعملون فيها. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار (ت) كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٢٠).

الجدول رقم (٢٠)

اختبار (ت) لأثر الحالة الاجتماعية على مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة

المجال	غير المتزوجين		المتزوجون		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
ظروف العمل المادية	٣,٨٨	٠,٧٤	٣,٦٦	٠,٨٢	١,٧٩	٠,٠٧٥
طبيعة المهنة	٣,٦٢	٠,٧٣	٣,٤٢	٠,٨٥	١,٥٩	٠,١١٤
الحوافز	٣,٣٤	٠,٨٩	٣,٠٩	٠,٩٦	١,٧٤	٠,٠٨٣
علاقة المعلم بالإدارة	٣,٨٧	٠,٩٠	٣,٣٦	١,٠٣	٣,٢٨	٠,٠٠١ *
علاقة المعلم بالزملاء	٣,٣١	٠,٨٢	٢,٩٠	٠,٩٥	٢,٩١	٠,٠٠٤ *
علاقة المعلم بالطلبة	٣,٦١	٠,٧٩	٣,٣٤	٠,٩٨	١,٨٣	٠,٠٦٨
علاقة المعلم بأهالي الطلبة	٣,٠٤	٠,٩١	٢,٩٦	٠,٩٧	٠,٥٢	٠,٦٠٥
المجال الكلي	**٣,٥٤**	**٠,٥٧**	**٣,٢٧**	**٠,٦٢**	**٢,٨٥**	**٠,٠٠٥ ***

* علاقة ذات دلالة معنوية.

يوضح الجدول السابق رقم (٢٠) اختبار (ت) لأثر الحالة الاجتماعية على مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي للمعلمين .وقد تم تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية إلى قسمين : المتزوجون وغير المتزوجين . وتبين نتائج اختبار (ت) الواردة في الجدول السابق أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) في مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي حسب متغير الحالة الاجتماعية ، وتظهر هذه الفروق في المجالات التالية : علاقة المعلم بالإدارة وعلاقة المعلم بالزملاء والمجال الكلي ، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في باقي المجالات. وكانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية قد ظهرت لصالح غير المتزوجين ، أي أن مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي عند غير المتزوجين أكبر منه عند المتزوجين.

ويبين الجدول رقم (٢٠) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجالات الثلاث التي ظهرت فيها فروق ذات دلالة إحصائية وهي : علاقة المعلم بالإدارة وعلاقة المعلم بالزملاء والمجال الكلي قد بلغت على التوالي (٣,٨٧ ،٣,٣١ ، ٣,٥٤) وبانحرافات معيارية (٠,٩٠ ، ٠,٨٢ ، ٠,٥٧) ، بينما بلغت المتوسطات الحسابية عند المتزوجين من أفراد العينة على التوالي (٣,٣٦ ،٢,٩٠ ، ٣,٢٧) وبانحرافات معيارية (١,٠٣ ، ٠,٩٥ ، ٠,٦٢) ، كما بلغت قيمة (ت) لتلك المجالات (٣,٢٨ ، ٢,٩١ ، ٢,٨٥) وبمستوى دلالة (٠,٠٠١ ، ٠,٠٠٤ ، ٠,٠٠٥). ويمكن الإشارة هنا إلى أن مجال علاقة المعلم بالإدارة والمجال الكلي يظهران أن تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي عند غير المتزوجين يقع في المستوى المرتفع مقارنة بالمتزوجين من أفراد العينة والذين يقع المتوسط الحسابي عندهم في هذين المجالين ضمن المستوى المتوسط ، بينما كان تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي عند المتزوجين وغير المتزوجين في مجال علاقة المعلم بالزملاء ضمن المستوى المتوسط.

ويرى الباحث بأنه يمكن إرجاع الفروقات الإحصائية التي دلت عليها نتائج اختبار (ت) في الجدول رقم (٢٠) إلى أن المتزوجين يعتبرون أكثر اتزانا ووعيا من غير المتزوجين في معظم الأحيان ، وقد يعود ذلك إلى المستوى العمري الذي وصلوا إليه (ويشار هنا إلى أن الفرد في الأردن غالبا ما يكون متزوجا في سن الثلاثين من عمره) ، وبالتالي يكونون قد اكتسبوا خبرة مناسبة للتعامل مع الضغوط الوظيفية بشكل لا يؤثر على ولائهم التنظيمي . فقد يتأثر المعلمون غير المتزوجين بعدم توفير الإدارة للمعلومات الكافية عن مستوى أدائهم ، أو يتأثرون بعدم تشجيع زملائهم لهم عند قيامهم بالعمل بشكل جيد ، أو قد يتأثرون بعدم وجود علاقات اجتماعية مع زملائهم خارج نطاق العمل. إلا أن ما سبق قد لا يعني شيئا عند المتزوجين حيث

أنهم مشغولون في كثير من الأحيان بالبيت والأولاد واحتياجات الأسرة والارتباطات الاجتماعية وغير ذلك.وبناءا على ما سبق من أرقام وتحليلات ، فإنه يمكن القول بعدم صدق الفرضية الحادية عشرة وعدم قبولها.

الفرضية الثانية عشرة :- ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متغير المؤهل العلمي وتأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي.

تهدف هذه الفرضية إلى التعرف على علاقة المؤهل العلمي لأفراد العينة بتأثير ضغوط الوظيفة على ولائهم التنظيمي . ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي .

و يبين الجدول رقم (٢١) نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة. حيث يوضح الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات تأثير ضغوط الوظيفة التي يواجهها المعلمون على ولائهم للمدارس التي يعملون فيها يعزى إلى مؤهلهم العلمي الذي لديهم . ويرى الباحث من خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن مستوى تأثير ضغوط الوظيفة لدى المعلمين على ولائهم التنظيمي يقع ضمن المستوى المتوسط حسب مقياس تصحيح الاستبانة في معظم المجالات، ويمكن القول بأن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يمكن إرجاعها إلى عدم وجود فروقات كبيرة في الحوافز أو ظروف العمل المادية أو طبيعة المهنة أو علاقات العمل المختلفة تميز بين المعلمين لاختلاف مؤهلاتهم العلمية.

نستنتج مما سبق أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متغير المؤهل العلمي وتأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي ، مما يعني صحة الفرضية الثانية عشرة والحكم قبولها.

الجدول رقم (٢١)
تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة

المجال	الدبلوم		البكالوريوس		البكالوريوس + دبلوم التربية		الماجستير		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
ظروف العمل المادية	٣,٥٤	٠,٨٩	٣,٦٧	٠,٧٤	٣,٧٠	٠,٨٠	٣,٥٥	٠,٨٤	٢,٨٣٨٨٢	٠,٠٩٧
طبيعة المهنة	٣,٢٢	٠,٨١	٣,٣٠	٠,٨١	٣,٢٢	٠,٩٤	٣,٣٣	٠,٨٤	١,٦٦٣٦	٠,١٥١
الحوافز	٣,١٠	١,٠٢	٣,١٦	٠,٩٥	٢,٩٨	٠,٨٧	٣,٠٠	٠,٧٠	٢,٧٥٢٣٥	٠,٥٢٠
علاقة المعلم بالإدارة	٣,٢٥	١,١٥	٣,٤٠	٠,٩٧	٣,٣٠	٠,٨٤	٣,٢٦	١,٠٢	٠,٧٧٥٣٠	٠,٠٨٥
علاقة المعلم بالزملاء	٢,٨٦	١,٠٨	٣,٠٢	٠,٨٩	٣,٠١	٠,٨٩	٣,٠٥	٠,٧٨	٢,١٢٦٧٠	٠,٦٢٦
علاقة المعلم بالطلبة	٣,١٠	١,٠٠	٣,١٧	٠,٩٣	٣,١٦	١,٠٢	٣,٠٢	٠,٨٠	١,٣٥٥٢١	٠,٩١٩
علاقة المعلم بالأهالي	٢,٩٧	٠,٩٨	٣,١٢	٠,٩٥	٣,٠٣	٠,٩٨	٢,٩٩	١,٠١	١,٧٦٨٤٢	٠,٨٢١
المجال الكلي	**٣,١٨**	**٠,٦٨**	**٣,٢٢**	**٠,٥٨**	**٣,١٠**	**٠,٦٧**	**٣,١٤**	**٠,٦٤**	**٢,٤٢٦٠١**	**٠,٩٩٢**

الفرضية الثالثة عشرة :- ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متغير الخبرة في مهنة التعليم وتأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي.

تهدف هذه الفرضية إلى التعرف على العلاقة بين الخبرة في مهنة التعليم وتأثير ضغوط الوظيفة على ولاء المعلمين لمدارسهم التي يعملون فيها. ولاختبار الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي .

الجدول رقم (٢٢)

تحليل التباين الأحادي لأثر خبرة أفراد عينة الدراسة على مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على ولائهم التنظيمي

المجال	أقل من (٥) سنوات		(٥ –١٥) سنة		أكثر من (١٥) سنة		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
ظروف العمل المادية	٣,٨٩	٠,٧٤	٣,٦١	٠,٨٥	٣,٧٤	٠,٧٣	٢,٦٩٩٦٩	٠,٠٦٩
طبيعة المهنة	٣,٥٦	٠,٧٣	٣,٤٣	٠,٨٨	٣,٤٠	٠,٨١	٠,٦٧٢٨٦	٠,٥١١
الحوافز	٣,٤١	٠,٨٢	٣,١٢	١,٠٥	٢,٩٤	٠,٨٠	٤,٣١٣٧٣	٠,٠١٤*
علاقة المعلم بالإدارة	٣,٨٣	٠,٩٣	٣,٤٢	١,٠٦	٣,١٨	٠,٩٧	٧,٣٢٧٧٨	٠,٠٠١*
علاقة المعلم بالزملاء	٣,٤٠	٠,٧٦	٢,٩٥	٠,٩٨	٢,٦٧	٠,٨٨	١١,١١٩٧٥	٠,٠٠٠*
علاقة المعلم بالطلبة	٣,٦٧	٠,٩٣	٣,٣١	٠,٩٧	٣,٣٢	٠,٩١	٣,٦٠٣٠١٠	٠.٠٢٨*
علاقة المعلم بالأهالي	٣,١٤	٠,٩٦	٢,٩٦	٠,٩٨	٢,٨٩	٠,٩١	١,٢٠٨٢٠	٠,٣٠٠
المجال الكلي	٣,٥٧	٠,٥٥	٣,٢٨	٠,٦٥	٣,٢٠	٠,٥٨	٧,٠٢٥٨	٠,٠٠١*

*علاقة ذات دلالة معنوية

و يبين الجدول رقم (٢٢) تحليل التباين الأحادي لمستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير خبرتهم في مهنة التعليم.ويلاحظ على الأرقام الواردة في الجدول أن تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي لأفراد العينة الذين تقل سنوات خبرتهم في مهنة التعليم عن (٥) سنوات يقع ضمن المستوى المرتفع حسب مقياس تصحيح الاستبانة،حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي لديهم (٣,٥٧) بانحراف معياري (٠,٥٥) . وتأتي بعد ذلك من حيث تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي الفئة الثانية والذين تتراوح سنوات خبراتهم في مهنة التعليم ما بين (٥-١٥) سنة ، فقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي لديهم (٣,٢٨) ، وبذلك يقع هذا المتوسط الحسابي ضمن المستوى المتوسط حسب مقياس التصحيح . وتأتي ثالثا من حيث تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي الفئة الثالثة والتي تضم المعلمين الذين تزيد خبراتهم في مهنة التعليم عن (١٥) سنة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي لديهم (٣,٢٠) ، وبذلك تأتي (كما كان الحال مع سابقتها) في المستوى المتوسط حسب مقياس تصحيح الاستبانة.

ويظهر من خلال الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٠٥) في مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي حسب الخبرة في مهنة التعليم ، وقد ظهرت هذه الفروق الإحصائية في المجالات التالية : الحوافز وعلاقة المعلم بالإدارة وعلاقة المعلم بالزملاء وعلاقة المعلم بالطلبة والمجال الكلي، ولم تظهر كذلك وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات الأخرى . ويمكن الإشارة هنا إلى قيمة (ف) ومستوى دلالتها في المجالات التي وجدت فيها فروق ذات دلالة إحصائية ، فقد بلغت قيمة (ف) في مجال الحوافز (٤,٣١٣٧٣) بمستوى دلالة (٠,٠١٤) ، وبلغت كذلك قيمة (ف) في مجال علاقة المعلم بالإدارة (٧.٣٢٧٧٨) بمستوى دلالة (٠.٠٠١) كما بلغت قيمة (ف) في مجال علاقة المعلم بالزملاء (١١,١١٩٧٥) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠) ، بينما بلغت قيمة (ف) في مجال علاقة المعلم بالطلبة (٣,٦٠٣٠١٠) بمستوى دلالة (٠,٠٢٨) ، وبلغت قيمة (ف) في المجال الكلي (٧,٠٢٥٨) بمستوى دلالة (٠,٠٠١) . ويظهر من الأرقام السابقة وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية في كل مجال من تلك المجالات.

ويبين الجدول رقم (٢٣) نتائج اختبار (نيومن كولز) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المعلمين أفراد عينة الدراسة على المجالات التالية : الحوافز وعلاقة المعلم بالإدارة وعلاقة المعلم بالطلبة والمجال الكلي.

الجدول رقم (٢٣)

اختبار (نيومن كولز) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات التالية : الحوافز وعلاقة المعلم بالإدارة وعلاقة المعلم بالطلبة والمجال الكلي، تبعا لمتغير الخبرة في مهنة التعليم

المتوسطات الحسابية	الفئة	أقل من (٥) سنوات	(٥ – ١٥) سنة	أكثر من (١٥) سنة
(٤١, ٣) ، (٨٣, ٣) ، (٦٧, ٣) ، (٥٧, ٣)	أقل من (٥) سنوات		*	*
(١٢, ٣) ، (٤٢, ٣) ، (٣١, ٣) ، (٢٨, ٣)	(٥ – ١٥) سنة			
(٩٤, ٢) ، (٢٤, ٣) ، (٣٢, ٣) ، (٢٠, ٣)	أكثر من (١٥) سنة			

* موقع الفرق

يشير الجدول السابق إلى أن الفروقات ذات الدلالة الإحصائية التي بينتها الأرقام الواردة في الجدول رقم (٢٢) كانت لصالح الفئة الأولى والتي تقل سنوات خبرة المعلمين فيها عن (٥) سنوات ، وهذا يعني أن المعلمين الذين تقل خبرتهم في مهنة التعليم عن (٥) سنوات يشعرون بتأثير ضغوط الوظيفة على ولائهم التنظيمي أكثر من غيرهم من الفئات الأخرى التي تزيد خبرتهم عن (٥) سنوات.

ويرى الباحث بأن هذه الفروق الإحصائية الكبيرة التي يشير إليها الجدول السابق رقم (٢٢) والتي يؤكدها كذلك الجدول رقم (٢٣) يمكن إرجاعها إلى أن المعلم الذي لم تمض عليه أكثر من (٥) سنوات في مهنة التعليم يتأثر بالحوافز القليلة التي تعطى إليه كالراتب والعلاوات وفرص الإعارة إلى الخارج ، فمثلا تشترط وزارة التربية والتعليم على المعلم أن يكون قد أمضى أكثر من (٥) سنوات في مهنة التعليم لدخوله ميدان المنافسة للإعارة إلى الخارج . كما أن المعلم قليل الخبرة قد يتأثر ولاءه لمدرسته أكثر من غيره إذا ما أهملت إدارته معالجة مشكلات العمل التي قد يقع فيها لعدم معرفته بالأنظمة والتعليمات المدرسية ، وقد يؤثر عليه أيضا عدم أخذ رأيه بشكل جدي عند التخطيط وصنع القرارات نظرا لقلة خبرته في التعليم فيتأثر ولاؤه لمدرسته لشعوره بعدم اهتمام الإدارة به وبرأيه . وفيما يتعلق بعلاقة المعلم الذي تقل خبرته عن (٥) سنوات بطلبته فإنه قد يتأثر بعدم قدرته على إيصال المعلومات بشكل جيد للطلبة ، أو عدم قدرته على ضبط حصصه ، مما قد يخلق لديه نوعا من الإحباط والضيق الذي قد يؤثر على ولائه لمدرسته .

وفيما يتعلق بمجال علاقة المعلم بالزملاء ، فقد قام الباحث بإجراء اختبار (نيومن كولز) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة في مهنة التعليم كما يظهر في الجدول التالي رقم (٢٤) .

الجدول رقم (٢٤)

اختبار (نيومن كولز) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المعلمين على مجال علاقة المعلم بالزملاء حسب الخبرة في مهنة التعليم .

المتوسط الحسابي	الفئــة	أقل من (٥) سنوات	(٥-١٥) سنة	أكثر من (١٥) سنة
(٣, ٤٠)	أقل من (٥) سنوات		*	*
(٢, ٩٥)	(٥-١٥) سنة			*
(٢, ٦٧)	أكثر من (٥) سنوات			

* موقف الفرق .

يبين الجدول السابق رقم (٢٤) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين الفئات الثلاث في مجال علاقة المعلم بالزملاء ، حيث تتفوق الفئة الأولى والتي تشتمل على المعلمين الذين تقـل خبرتهم عن (٥) سنوات على الفئتان الثانية والثالثة . كما تتفوق الفئة الثانية والتي تشتمل علـى المعلمين الذين تتراوح خبرتهم بين (٥-١٥) سنة على الفئة الثالثة والتي تضم المعلمين أصحاب الخبرة التي تزيد عن (١٥) سنة . ويمكن القول بأن المعلم الذي لم يمض على خوضه ميـدان التعليم خمس سنوات هو الأكثر عرضة لتأثير ضغوط الوظيفة على ولائه التنظيمي ، وقد يعـود ذلك إلى أن هذا المعلم يحتاج من زملائه المعلمين تقديم يد العون والمساعدة له وتحفيزه وتقديـر عمله ، حيث أن ذلك كله قد يزيل عنه رهبة التعليم ويحسن من أدائه في وظيفته ممـا ينعكـس إيجابيا على ولائه التنظيمي ، فإذا ما كان العكس فإنه قد يقوم بمحاولة لتغيير مدرسته التي يعمل فيها .

كما يبين الجدول السابق رقم (٢٤) أن المعلمين الذين تتراوح مدة خبرتهم فـي ميـدان التعليم ما بين (٥-١٥) سنة يعانون من تأثير ضغوط الوظيفة على ولائهم التنظيمي أكثر مـن المعلمين في الفئة الثالثة الذين تزيد خبرتهم عن (١٥) سنة ، ويرى الباحث بأن هذا الأمـر قـد يعود إلى أن المعلمين في الفئة الثالثة يكونون منعزلين في غالب الأحيان عن زملائهم ، إذ أنـهم يكونون قريبين من التقاعد مما يجعلهم لا يأبهون بالسعي للترقية مقارنة بالفئة الثانية الذين قـد يكون سعيهم للترقية يشكل لهم ضغطا وظيفيا كبيرا يؤثر على ولائـهم التنظيمـي . كمـا أن المعلمين أصحاب الخبرات الطويلة تفيدهم خبراتهم الطويلة في عدم شعورهم بالحاجة للمسـاعدة

من الآخرين أو شعورهم بالحاجة لتعاون زملائهم معهم في العمل ، مما يقلل من شعورهم بالضغط الوظيفي الذي قد يؤثر على ولائهم التنظيمي .

وبهذا تكون النتيجة قد أثبتت عدم صحة الفرضية الثالثة عشرة ، حيث وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير ضغوط الوظيفة والولاء التنظيمي ترجع لخبرة أفراد عينة الدراسة في مهنة التعليم ، مما يعني عدم قبول هذه الفرضية .

رابعا : النتائج والتوصيات :-

النتائج :-

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضا لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ، والتي هدفت إلى معرفة أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي من خلال دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ، حيث اشتملت الدراسة على (٧) مجالات رئيسية هي (ظروف العمل المادية ، طبيعة المهنة ، الحوافز ، علاقة المعلم بالإدارة ، علاقة المعلم بالزملاء ، علاقة المعلم بالطلبة ، علاقة المعلم بأهالي الطلبة) . كذلك هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الشخصية (الديمغرافية) للمعلمين وتشمل (الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، الخبرة في مجال التعليم) على تأثير ضغوط الوظيفة على ولائهم التنظيمي . وعلى ضوء ذلك تم التوصل إلى النتائج التالية :-

١)تبين الدراسة أن ضغوط الوظيفة تؤثر على الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة ، وذلك في المجالات (طبيعة المهنة ، الحوافز ، علاقة المعلم بالإدارة ، علاقة المعلم بالزملاء ، علاقة المعلم بالطلبة ، علاقة المعلم بالأهالي) .

٢)تظهر نتائج الدراسة أن ضغوط الوظيفة الناتجة عن ظروف العمل المادية تؤثر على الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة وذلك حسب مقياس ليكرت الخماسي .

٣)تبين نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تعزى للجنس ولصالح الذكور ، أي أن المعلمين الذكور يتأثر ولاؤهم التنظيمي بضغوط الوظيفة بشكل أكبر من الإناث .

٤)تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تعزى للعمر ولصالح الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) ، حيث دلت النتائج على تأثر الولاء التنظيمي للمعلمين الذين تقل أعمارهم عن (٣٠) سنة بضغوط الوظيفة بشكل أكبر من غيرهم من المعلمين .

٥)تدل نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تعزى للحالة الاجتماعية ولصالح غير المتزوجين ، أي أن غير المتزوجين تؤثر ضغوط الوظيفة على ولائهم التنظيمي بشكل أكبر من المتزوجين .

٦)تبين النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي ، أي أن ضغوط الوظيفة تؤثر بنفس المستوى على الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية .

٧)تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تعزى للخبرة في ميدان التعليم ولصالح أصحاب الخبرات التي تقل عن (٥) سنوات ، حيث أكدت النتائج على أن أصحاب الخبرات التي تقل عن (٥) سنوات يتأثر ولائهم التنظيمي بضغوط الوظيفة التي يتعرضون إليها بشكل أكبر من المعلمين الذين تزيد خبراتهم عن (٥) سنوات .

٨)أظهرت نتائج الدراسة بعضا من الأمور التي أشار معظم المعلمين إلى أنها ضغوط وظيفية تؤثر على ولائهم التنظيمي بدرجة عالية وهي :

- كثرة عدد الطلبة في الصفوف الدراسية .
- الضجيج والصخب الذي يعلو في مكان العمل .
- الإضاءة غير الجيدة في الصفوف الدراسية وغرف المعلمين .
- قلة التهوية في الصفوف الدراسية وغرف المعلمين .
- العبء الملقى على عاتق المعلمين من تحضير يومي وتصحيح دفاتر وعمل امتحانات وعدد الحصص .
- متطلبات المهنة من تحضير دائم ووقوف داخل الحصص والمسؤولية عن الأفراد وغيرها .
- بطئ إجراءات الترقية المعمول بها في النظام .
- التقييم غير الموضوعي للأداء من قبل المدير .
- عدم اهتمام الإدارة بمعالجة مشكلات العمل .
- عدم التعاون بين المعلمين .
- ضعف رغبة واهتمام الطلبة في الدراسة .
- إثارة الطلبة للشغب وعدم انضباطهم أثناء الحصص وغيرها .

التوصيات :

إعتمادا على النتائج التي خرجت بها الدراسة ، يوصي الباحث بما يلي :-

١-توفير ظروف العمل المادية الجيدة للمعلمين ، من خلال توفير أدوات العمل المناسبة كالسبورة والطباشير والمقاعد والخزائن وغيرها ، والعمل كذلك على توفير الهدوء في مكان العمل بإبعاد المدارس عن الشوارع الرئيسية ومناطق الازدحام ، والتحسين أيضا من الإضاءة داخل الصفوف الدراسية وغرف المعلمين ، والتقليل من عدد الطلبة في الصف الواحد ما أمكن ، وتوفير التهوية الجيدة في الصفوف الدراسية وغرف المعلمين .

٢-التخفيف من عبء عمل المعلمين ، من خلال تقليل حصصهم لتوفير فرصة متابعة دفاتر الطلبة وعمل امتحانات لهم وتصحيحها دون شعور المعلمين بالإرهاق الشديد .

٣-وضع نظام حوافز عادل وفعال في إطار نظام الخدمة المدنية وذلك لاستقطاب وإبقاء العناصر القادرة والمؤهلة للعمل في مهنة التعليم ، بزيادة رواتب المعلمين وعلاواتهم ، وربط الترقية بالجدارة وليس الأقدمية أو العلاقات الشخصية مع المدير .

٤-وضع السياسات الخاصة برفع المكانة الاجتماعية لمهنة التعليم وإعلاء شأنها بين سائر المهن ، وذلك من خلال توظيف وسائل الإعلام.

٥-توفير فرص التدريب الهادف والمخطط للمعلمين الجدد بحيث يتم إكسابهم الخبرات في ميدان التعليم وتدريبهم على كيفية حل المشكلات الصعبة بإشراف الموجهين أصحاب الخبرات والكفاءات العالية .

٦-تشجيع الحفلات والرحلات الجماعية بين المعلمين وعلى حساب موازنة المدرسة للتقليل من الضغوط الوظيفية وزيادة ولاء المعلمين لمدارسهم ودمجهم فيها .

٧-دعم المديرين والمديرات للمعلمين الجدد وذلك بإظهار الثقة بهم وتوفير المعلومات الكافية عن مستوى أدائهم لأعمالهم والتقييم الموضوعي لهم ، وإشعارهم كذلك باهتمام الإدارة بمعالجة مشكلات العمل التي تواجههم .

٨-وضع السياسات والقوانين الرادعة للطلبة المثيرين للشغب بحيث يتم الحفاظ على انضباط الطلبة أثناء الحصص وخارجها .

٩-توعية أولياء أمور الطلبة بأهمية حضورهم لاجتماعات الآباء والمعلمين ، وضرورة متابعتهم لأبنائهم في البيوت والسؤال عنهم في مدارسهم ، وذلك للتخفيف من الضغوط الوظيفية التي يشعر بها المعلمون بسبب ذلك .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- الكتب العربية:

١) إبراهيم ناصر ، أسس التربية، الطبعة الثالثة، دار عمار للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٤م.

٢) أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، الطبعة السادسة، مركز التنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٧م.

٣) جان ستورا ، الإجهاد :أسبابه وعلاجه ، ترجمة: أنطوان الهاشم ، الطبعة الأولى، منشورات عويدات ، بيروت ، ١٩٩٧م.

٤) حبيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٩٧م.

٥) حسين حريم ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات ، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، ١٩٩٧م.

٦) عبد الرحمن الهيجان ، ضغوط العمل : مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها ، الطبعة الأولى ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩٨م .

٧) عبد الله الرشدان ، ونعيم جعنيني ، المدخل إلى التربية والتعليم ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، ١٩٩٤م.

٨) عبد المجيد نشواتي ، علم النفس التربوي، الطبعة الثالثة ،دار الفرقان ، إربد ،١٩٩٦م .

٩) عبد المعطي عساف ، السلوك الإداري(التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، مطبعة جريدة الرأي ، عمان، ١٩٩٣م.

١٠) فؤاد الشيخ سالم ، وأخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني ، عمان ، ١٩٩٢م.

١١) مؤيد السالم ، وعادل صالح ، إدارة الموارد البشرية ، مطبعة الأندلس ، بغداد ، ١٩٩١ م .

١٢) محسن الخضيري ،الضغوط الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة مدبولي ، القاهرة، ١٩٩١م.

١٣) محمد الحناوي ، وآخرون ، أساسيات السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ١٩٩٩ م.

١٤) محمد الطعامنة ، وأحمد عبد الحليم ، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كما يراها العاملون في وحدات القطاع العام في الأردن، جامعة اليرموك ، اربد، ١٩٩٧م.

١٥) محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ١٩٩٥م .

١٦) محمد القريوتي ، ومهدي زويلف ، المفاهيم الحديثة في الإدارة، الطبعة الثالثة، بلا ناشر، عمان، ١٩٩٣م.

١٧) محمد هلال ، مهارات إدارة الضغوط ، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة ، ١٩٩٩م .

١٨) محمد ياغي ، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٣م .

١٩) نانسي ديكسون ، تقويم الأداء وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية ، ترجمة: سامي الفرس ، معهد الإدارة العامة ، عمان ، ١٩٩٥م.

- **المقالات العربية:**

١) أحمد الخطيب ، " رؤية مستقبلية لتعزيز المكانة الاجتماعية للمعلم في الوطن العربي" ، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد ٥، العدد ٢، ١٩٩٠م ، ص ص ١٠٣ – ١٣٦ .

٢) بسام العمري ، " مصادر ضغط العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية"، مجلة العلوم النفسية ، العدد ٢، ١٩٩٤م ، ص ص ٦٥ – ٩٣ .

٣) جمال الدين الخازندار ، " تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية: دراسة مقارنة " ، الإداري ، العدد ٥٦ ، ١٩٩٤م ، ص ص ١٢٣-١٥٠.

٤) خولة يحيى، " الرضا الوظيفي عند المعلمات العاملات في مراكز الإعاقة العقلية في مدينة عمان"، دراسات ، المجلد٢١ ، العدد ٣ ، ١٩٩١م ، ص ص ٦٩- ٩٤ .

٥) زهير الصباغ ، " ضغط العمل" ، المجلة العربية للإدارة ، المجلـد ٥ ، العـدد (١+٢)، ١٩٨١م ، ص ص ٢٨ – ٤٠ .

٦) سعود العتيبي ، وطلق السواط ، " الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيـز والعوامل المؤثرة فيه"، الإداري، العدد ٧٠، ١٩٩٧م، ص ص ١٣– ٦٨.

٧) سمير عسكر ، " متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطـاع المصـارف بدولة الإمارات العربية المتحدة " ، الإدارة العامة ، العدد ٦٠ ، ١٩٨٨م ، ص ص ٧– ٦٦.

٨) عبد الرؤوف الروابدة ، " تحديات التربية العربيـة فـي القـرن الحـادي والعشـرين وانعكاساتها على المعلم العربي " ، رسالة المعلـم ، المجلـد ٣٦ ، العـدد ٤ ، ١٩٩٥م ، ص ص ٧–١٧ .

٩) عبد الرحيم المير ، " العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضـا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة" ، الإدارة العامـة ، المجلـد ٣٥ ، العـدد ٢، ١٩٩٥م ، ص ص ٢٠٧–٢٥٢.

١٠) عزت جرادات ، "التطوير التربوي: تعريف موجز"، رسالة المعلم، المجلد ٣١، العدد ٤، ١٩٩٠م ، ص ص ٧ –٢٤ .

١١) علي العضايلة ، " الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلـد ١٠، العـدد٦، ١٩٩٥م، ص ص١٣–٣٣.

١٢) لطفي راشد محمد ، " نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتـها"، الإدارة العامة، العدد ٧٥، ١٩٩٢م، ص ص ٦٩–٩٥.

١٣) نائل العواملة ، " تحليل ظاهرة الإجهاد لدى المديرين في الخدمة المدنيـة فـي الأردن: دراسة ميدانية"، أبحاث اليرموك، المجلد ١٠، العدد ٤، ١٩٩٤، ص ص ٦٧–٩٢.

١٤) نعيم جعنيني ، "اتجاهات طلبة العلوم التربوية في الجامعة الأردنية نحو مهنة التعليـم"، كلية التربية، الجزء الأول، العدد ١٥، أسيوط، ١٩٩٩م ، ص ص ٦٥ – ٨٨ .

١٥) وفية الهنداوي ، " استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل"،الإداري، العدد ٥٨، ١٩٩٤م، ص ص ٨٧–١٣٥.

الرسائل العلمية:

١) إبراهيم الربيحات ، " المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في مديريات تربية عمان العاصمة وأثره في اتجاهات الطلبة نحو المدرسين"،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ١٩٩٤م.

٢) أبو بكر محي الدين طاهر ، " التضارب التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ١٩٩٥م.

٣) أمجد أبو نبعة ، "الضغوط المهنية التي تواجه موظفي البنوك في الضفة الغربية من فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ١٩٩٩م.

٤) أيمن المعاني ، " أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ١٩٩٠م.

٥) جعفر الكايد ، " الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ١٩٩٩م.

٦) خالد الكخن ، " الضغوط المهنية التي تواجه معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نابلس الوطنية، نابلس، فلسطين، ١٩٩٧م.

٧) رائد العبيدي ، " الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية مقارنة بين منشأتين في القطاعين الاشتراكي والخاص"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، ١٩٨٩م.

٨) صالح بني خلف ، " السياسات التربوية في خطاب العرش الهاشمي منذ تأسيس إمارة شرق الأردن "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ١٩٩٥م.

٩) عدنان رزق الإبراهيم ، " المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس المبتدئ في الجامعات الأردنية الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن،١٩٩٤م.

١٠) عواطف الشديفات ، " ضغوط العمل وأثرها على أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، المفرق ، الأردن ، ١٩٩٩ .

١١) غسان مفلح ، " مدى التزام موظفي الخدمة المدنية في الوزارات الأردنية بأخلاقيات الوظيفة العامة: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن،١٩٩٤م.

١٢) فوزي عادل المساعيد ، " مصادر الضغط النفسي لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في لواء نابلس" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نابلس الوطنية، نابلس، فلسطين، ١٩٩٣م.

١٣) محسن الوائلي ، " مستويات ضغط العمل بين الممرضين القانونيين، دراسة مقارنة بين وزارة الصحة والمستشفيات الخاصة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، إربد، الأردن، ١٩٩٨م.

١٤) محمد تركي الزعبي ، " ضغوط العمل لدى المديرين في جهاز الخدمة المدنية في عمان الكبرى: دراسة ميدانية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن، ١٩٩٧م.

١٥) محمد رشيد الخليل ، " الحوافز في نظام الخدمة المدنية ودورها في الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك ، إربد، الأردن،١٩٩٠م.

١٦) محمد القواسمة ، " درجة رضا المعلمين عن الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لعمان الأولى"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ١٩٩٢م.

١٧) محمود شمال المحمداوي ، " قياس الضغوط المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية ، بغداد، العراق، ١٩٩٠م.

١٨) ناجح العيدة ، " مهنة التعليم وعلاقتها بالمكانة الاجتماعية للمعلم من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين أنفسهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ١٩٩٧م.

١٩) نعمت محمد رمضان ، " الضغوط النفسية والرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية عمان الأولى"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن ، ١٩٩١م.

٢٠) نعيم العبد عاشور داود ، " مصادر ضغط العمل التـــي يتعـــرض لـــها العـــاملون فـــي المصارف التجارية العاملة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنيـــــة، عمان ، الأردن، ١٩٩١م.

٢١) هند عبد المجيد أبو لباد ، " مصادر ضغط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعـــة اليرموك"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد ، الأردن،١٩٩٥م.

- **الوثائق الرسمية :**

١) وزارة التربية والتعليم، الأردن، الكتاب السنوي، مطبعة وزارة التربية والتعليم، عمـــان، ١٩٩٨م.

٢) وزارة التربية والتعليم، الأردن، الكتاب السنوي، مطبعة البهجة، إربد، ١٩٩٩م.

٣) وزارة التربية والتعليم، الأردن، رسالة المعلم،المجلد ٣٩، بديل العددين الثالث والرابـــع، عمان، ١٩٩٩م.

- **الجرائد :**

١) الرأي، عمان، ع ١٠٣٩٤ ، ٢٢ شباط ، ١٩٩٩م.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- **BOOKS:**

1. Baron, Robert, Behavior in Organization, Allyn and Bacon, Boston, 1983.
2. Chandler B. J. , Education and the new teacher, D. Odd Meat Company Press, N. Y. Torento, 1971 .
3. Cummings, Thomas G.,Worley, Christopher G., Organizational Development and Changes, 5th ed., West Publishing Company, NewYork, 1993.
4. Friedman , M., & Ulmer D. , Treating Type A Behavior and your Heart , Alfred , NewYork, 1984.

5. Davis, Keith & Newstrom, John, Human Behavior at Work, 8^{th} ed., McGraw-Hill Book Co., New Delhi, 1989.

6. Girdano, D.A., & Others, Controlling Stress and Tension: A Holistic Approach, Englewood, Cliffs, Prentice Hall, New Delhi, 1990.

7. Ivancevich, John M., Matteson, Michael T., Organizational Behavior and Management, 4^{th} ed., Irwin Book Team Inc., Chicago, 1996.

8. Ivancevich, John M., Matteson, Michael T., Organizational Behavior, 4^{th} ed., Homewood IL, Boston, 1996.

9. Luthans, Fred, Organizational Behavior, 7^{th} ed., McGraw-Hill Inc., NewYork, 1995.

10. Newstrom, John, & Davis, Keith, Organizational Behavior: Human Behavior at work, 9^{th} ed., Tata McGraw-Hill, NewDelhi, 1993.

11. Rue, Leslie & Bayars. Lloidl, Management Theory and Application , Homewood III Richard Irwin Inc., Chicago, 1986.

Articles:

1. Beehr , T. , & Newman , J. , " Job Stress, Employee Health , and Organizational Effectiveness : A Facet Analysis , Model, and Literature Review" , Personnel Psychology , Vol.3 , No.1 , 1978, P.P. 665-699 .

2. Berwick,Kathleen ,R , " Stress Among Students Affairs Administrators" , Journal Of College Student Development , Vol. 33, No.3 , 1992 , P.P. 77 - 102 .

3. Blix, A , Cruise , R , And, Mitchell ,B , "Occupational Stress Among University Teachers" , Educational Research , Vol. 36 , No.2, 1994 , P.P. 13 – 43 .

4. Brodzinki, J., Schemer, R., & Grayer,K., "Work Place Stress ",Personnel Administration , Vol.7,No.2,1994, P.P. 63 – 88 .

5. Evers , Tsila, "Factors Affecting Job Satisfaction in Secondary School Teachers in Michigan " , Dissertation Abstracts International ,Vol.53,No.5, 1992 , P. 1451 A.

6. Fullar, Harold D.," Agreement Initiatives; How Leadership Behaviors of School Teachers in Michigan ",Dissertation Abstracts International, Vol.53,No.7, 1993 , P. 2180 A.

7. Gregerson, H., & Stewart, J., "Antecedents to Commitment to A Parent Company and Aforgeing Operation", Academy of Management Journal, Vol.35, No.1, 1992 , P.P. 52 – 81 .

8. Hajzus , Thomas Joseph , " Commitment Of Secondary Teacher In The Context Differing Problem Situations ", D. ED , The Pennsylvania State University , 1990.

9. Lamb, Cathy, "Got the Burnout Blues? Get Rejuvenated with Thesten Tips ", Learning, Vol.24, No.3, 1995 , P.P. 17 – 36 .

10. Olsen, Deborah, "Work Satisfaction and Stress in The First & Third Year of Academic Appointment", Journal of Higher Education, Vol.64, No.2, 1993 , P.P. 28 – 59 .

11. Smith, E, And, Witt, S, " A Comparative Study Of Occupational Stress Among African And White University Faculty: A Research Not", Research In Higher Education, Vol.34 No.2, 1993, P.P. 25 – 53 .

12. Smith, R, K, " Work Stress, Social Support And Health In University Nurse Educators", Dissertation Abstracts International, Vol.54, No.8, 1994 , P. 664 A.

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم ، أختي المعلمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

تهدف هذه الاستبانة إلى الكشف عن أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي من خلال دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء . ويرجو الباحث من الاخوة المعلمين الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بشكل موضوعي.

وتنقسم مجالات الدراسة إلى ٤ مجالات، وهي : ظروف العمل المادية، وطبيعة المهنة، والحوافز، وطبيعة علاقات العمل .كما تم ترتيب الإجابات في خمس خانات هي : أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق ، لا أوافق بشدة. وترتبط الخانات السابقة بدرجات تنازلية، حيث تأخذ الإجابة (أوافق بشدة) الدرجة (٥)، وتأخذ الإجابة (أوافق) الدرجة (٤)، وتأخذ الإجابة (غير متأكد) الدرجة (٣)، وتأخذ الإجابة (لا أوافق) الدرجة (٢)، وتأخذ الدرجة (لا أوافق بشدة) الدرجة (١) .

*ملاحظة : المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستكون لأغراض البحث العلمي فقط ولن تستخدم لأي غرض آخر.

الباحث : مراد أحمد الكاساني
قسم الإدارة العامة
جامعة آل البيت

أرجو تعبئة المعلومات التالية بوضع إشارة (×) في المكان المناسب :

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر : ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ (٣٠ – ٤٥) سنة ☐ أكثر من ٤٥ سنة

الحالة الاجتماعية : ☐ أعزب ☐ متزوج.

المؤهل العلمي : ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ بكالوريوس + دبلوم تربية

☐ ماجستير ☐ دكتوراه.

الخبرة في مجال التعليم : ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ (٥ – ١٥) سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة

(١) ظروف العمل المادية:

العبارة	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	غير متأكد (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق بشدة (١)
١. عدم توفر أدوات العمل المناسبة (السبورة، الطباشير، المقاعد، الخزائن، المكاتب) يؤثر في بقائي في المدرسة التي أدرس بها.					
٢. ضيق قاعات التدريس(الصفوف)التي أقوم بالتدريس فيها يؤثر في أدائي الوظيفي.					
٣. اتساع قاعات التدريس (الصفوف) التي أقوم بالتدريس فيها يؤثر في أدائي لمهام عملي.					
٤. الضجيج والصخب الذي يعلو في مكان العمل يقلل من أدائي لعملي.					
٥. تؤثر درجات الحرارة التي أتعرض لها في المدرسة على بقائي فيها.					
٦. الإضاءة غير الجيدة في الصفوف الدراسية وغرف المعلمين تؤثر في أدائي الوظيفي.					
٧. كثرة عدد الطلبة في الصفوف يؤثر على أدائي في الحصص.					
٨. قلة التهوية في الصفوف وغرف المعلمين تؤثر في تفضيلي لمدرسة عن غيرها من المدارس.					

(٣) طبيعة المهنة :

العبارة	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	غير متأكد (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق بشدة (١)
٩. المكانة الاجتماعية المتواضعة لمهنة التعليم تؤثر في اعتزازي وفخري بالمدرسة كمكان عمل.					
١٠. غموض المستقبل المهني لمهنة التعليم يؤثر في تقديمي مجهودا أكبر لإنجاح عمل المدرسة.					
١١. عدم تناسب عملي مع المهارات والشهادات العلمية والعملية التي لدي يؤثر في تفضيلي لمدرسة عن غيرها من المدارس.					
١٢. عدم إشباع مهنة التعليم لحاجاتي ورغباتي الداخلية يؤثر في أدائي الوظيفي.					
١٣. عدم إتاحة مهنتي (التعليم) لتعلم مهارات وأمور جديدة تؤثر في تمسكي في المدرسة كمكان عمل.					
١٤. العبء الملقى على عاتقي من (تحضير يومي وتصحيح دفاتر وعمل امتحانات وعدد الحصص) يؤثر على أدائي داخل المدرسة.					
١٥. متطلبات مهنتي (كالتحضير الدائم والوقوف داخل الحصص والمسؤولية عن الأفراد وغيرها) تؤثر في تقديمي مجهودا أكبر لإنجاح عمل المدرسة.					

(٣) الحوافز:

العبارة	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	غير متأكد (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق بشدة (١)
١٦. عدم كفاية الراتب الذي أتقاضاه يؤثر في أدائي داخل المدرسة.					
١٧. قلة العلاوات المعطاة لي تجعلني راغباً في ترك مهنة التعليم.					
١٨. عدم إتاحة الفرصة لأبنائي للتعلم في الجامعات الأردنية (مكرمة المعلمين) يؤثر في أدائي لمهام عملي.					
١٩. بطئ إجراءات الترقية المعمول بها في النظام يؤثر في تمسكي بالمدرسة.					
٢٠. عدم إمكانية الإعارة إلى الخارج يؤثر في أدائي الوظيفي.					
٢١. صعوبة أخذ الإجازات (مرضية، دراسية ، حج، ...) تؤثر في بقائي في المدرسة التي أعمل فيها.					
٢٢. تأخر استفادتي من مشاريع الإسكان وقروضها يؤثر في أدائي الوظيفي.					
٢٣. عدم إتاحة المدرسة لفرص التدريب يؤثر في بقائي فيها.					

(٤) علاقات العمل :

أ- علاقة المعلم بالإدارة :

العبارة	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	غير متأكد (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق بشدة (١)
٢٤. عدم ثقة رئيسي بي وعدم إتاحته الفرصة لي للقيام بمهام عملي بحرية يؤثر في بقائي في المدرسة.					
٢٥. عدم إتاحة الإدارة لي بالمشاركة في التخطيط وصنع القرارات يؤثر في أدائي لمهام عملي.					
٢٦. عدم توفير رئيسي للمعلومات الكافية عن مستوى أدائي في العمل يؤثر في أدائي داخل المدرسة.					
٢٧. عدم اهتمام الإدارة بمعالجة مشكلات العمل يؤثر في اختياري للمدرسة التي أعمل فيها.					
٢٨. التقييم غير الموضوعي لأدائي من قبل مديري يؤثر في تمسكي بالمدرسة.					

ب - علاقة المعلم بالزملاء :

العبارة	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	غير متأكد (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق بشدة (١)
٢٩. عدم التعاون بيني وبين زملائي في العمل يؤثر في تفضيلي للمدرسة عن غيرها من المدارس.					
٣٠. عدم تقدير زملائي من المعلمين لما أقوم به من جهد في العمل يؤثر في أدائي لمهام عملي.					
٣١. تنافس المعلمين في مجال السعي للترقية يؤثر في بقائي في المدرسة التي أعمل فيها.					
٣٢. عدم تقديم زملائي المساعدة لي عند الحاجة إليهم يؤثر في أدائي لمهام عملي داخل المدرسة.					
٣٣. عدم وجود علاقات اجتماعية مع زملائي خارج نطاق العمل يؤثر في بقائي في المدرسة التي أعمل فيها .					

ج- علاقة المعلم بالطلبة :

العبارة	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	غير متأكد (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق بشدة (١)
٣٤. عدم فهم بعض الطلبة لما أقدمه يؤثر في أدائي لعملي .					
٣٥. إثارة الطلبة للشغب وعدم انضباطهم أثناء الحصص وخارجها يؤثر في اختياري للمدرسة .					
٣٦. ضعف رغبة واهتمام الطلبة في الدراسة يؤثر في أدائي لمهام عملي .					
٣٧. تأخر وتغيب الطلبة عن المدرسة يؤثر في تمسكي بالبقاء في المدرسة .					
٣٨. ضعف مستوى التحصيل عند الطلبة يؤثر في اختياري للمدرسة التي أعمل فيها.					

د- علاقة المعلم بالأهالي :

العبارة	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	غير متأكد (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق بشدة (١)
٣٩. عدم متابعة أولياء أمور الطلبة لأبنائهم يؤثر في أدائي الوظيفي .					
٤٠. توجيه اللوم من قبل الأهل بخصوص علامات أبنائهم يجعلني راغباً في ترك المدرسة التي أعمل فيها .					
٤١. عدم حضور أهالي الطلبة إلى اجتماعات الآباء والمعلمين يؤثر في بقائي في المدرسة .					
٤٢. عدم تقدير أولياء أمور الطلبة لما أقوم به يؤثر في تفضيلي للمدرسة عن غيرها .					
٤٣. التدخل غير الموضوعي من قبل بعض أولياء أمور الطلبة في أدائي يؤثر في بقائي في المدرسة التي أعمل فيها .					

نظام رقم - ١ - لسنة ١٩٩٥
نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم
صادر بمقتضى المادة ١٢٠ من الدستور والمادة ٤٣ من قانون التربية والتعليم رقم (٣) لسنة ١٩٩٤

المادة ١ : يسمى هذا النظام (نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم لسنة ١٩٩٥ ويعمل به من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية) .

المادة ٢ : يكون للكلمات والعبارات التالية حيثما وردت في هذا النظام المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على غير ذلك .

الوزارة : وزارة التربية والتعليم .

الوزير : وزير التربية والتعليم .

الأمين العام : الأمين العام للوزارة .

المديرية العامة : المديرية العامة في مركز الوزارة أو المحافظة .

المدير العام : مدير المديرية العامة .

المديرية : المديرية في مركز الوزارة أو المحافظة ومديرية التربية والتعليم .

المدير : مدير المديرية .

المادة ٣ : الوزارة مسؤولة عن تحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم في المملكة ويختص جهاز الوزارة المركزي بصورة رئيسة برسم السياسة العامة للتربية والتعليم ووضع خططها والإشراف على تنفيذها ومتابعتها .

المادة ٤ : يتكون الجهاز الإداري للوزارة مما يلي :

أ - في مركز الوزارة .

١ - الأمين العام .

٢ - المديريات العامة .

٣ - المديريات .

٤ - مكتب الوزير .

ب - في المحافظات

١ - المديرية العامة .

٢ – المديريات ومديريات التربية والتعليم في مركز المحافظة والألوية التابعة لها .

المادة ٥ : أ – يناط بالمديرية العامة في مركز المحافظة الإشراف على السياسة التربوية على مستوى المحافظة ووضع الخطط التربوية والإشراف على تنفيذها ومتابعتها .

ب – يناط بمديرية التربية والتعليم الإشراف على السياسة التربوية على مستوى المديرية والعمل على رفع مستوى التعليم .

المادة ٦ : أ – للوزير بناء على تنسيب لجنة التخطيط احداث أي مديرية عامة أو مديرية في مركز الوزارة أو المحافظة حيثما تقتضي الحاجة ذلك أو إلغاؤها أو دمجها بغيرها .

ب – للوزير بناء على تنسيب الأمين العام وتوصية المدير العام أو المدير حيث لا يوجد مدير عام احداث الأقسام في المديريات أو إلغاؤها أو دمجها بغيرها .

المادة ٧ : أ – يتألف الجهاز الإداري للمديريات العامة في مركز الوزارة أو المحافظة من المديريات التابعة لها .

ب – يتألف الجهاز الإداري للمديريات في مركز الوزارة أو المحافظة من الأقسام التابعة لها ومديريات التربية والتعليم في المحافظات والألوية من المديرين المساعدين والأقسام والمدارس التابعة لها .

المادة ٨ : أ – يرتبط بالوزير كل من :

١ – الأمين العام ويكون مسؤولا أمامه عن إدارة شؤون الوزارة وحسن سير العمل فيها وعن تنفيذ سياستها .

٢ – مدير عام التدقيق والرقابة الداخلية ويكون مسؤولا أمامه عن المهام المنوطة بمديريتة العامة .

٣ – مدير مكتب الوزير ويكون مسؤولا عن المهام والواجبات التي يكلفه بها الوزير .

ب – يرتبط بالأمين العام

١ – المديرون العامون ومديرو التربية والتعليم حيث لا يوجد مدير عام ويمارسون صلاحيات الأمين العام ويكونون

مسؤولين أمامه عن إدارة شؤون المديريات العامة والمديريات المرتبطة بهم وعن حسن سير العمل فيها وتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وتطبق على تعيينهم وترفيعهم ونقلهم وانتدابهم وتأديبهم وسائر الشؤون الوظيفية المتعلقة بهم الأحكام التي تطبق على الموظفين المماثلين لهم في الدرجة والراتب ولا يحول هذا النظام دون ممارسة الأمين العام لأي من صلاحياته .

٢ - المديرون في مركز الوزارة حيث لا يوجد مدير عام ويكونون مسؤولين أمامه عن إدارة شؤون المديريات المرتبطة بهم وحسن سير العمل فيها وعن تنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم .

ج - يرتبط رئيس القسم في المديرية بمديره ويكون مسؤولا مباشرة أمامه عن شؤون القسم الذي يتولى رئاسته وعن تنفيذ المهام والواجبات المنوطة به .

المادة ٩ : أ - للوزير تفويض أي من صلاحياته المنصوص عليها في الأنظمة المعمول بها إلى الأمين العام والمديرين العامين والمديرين .

ب - للمدير العام تفويض أي من صلاحياته المنصوص عليها في الأنظمة المعمول بها إلى المديرين ومديري المدارس .

المادة ١٠: أ - تشكل في الوزارة لجنة تسمى - لجنة التخطيط - برئاسة الوزير وعضوية كل من :

١ - الأمين العام : نائبا للرئيس .

٢ - المديرين العامين .

ب - تتولى لجنة التخطيط في الوزارة القيام بدراسة واقتراح الأمور التالية :

١ - المبادىء العامة لسياسة التربية والتعليم .

٢ - مشاريع خطط التربية والتعليم في مختلف المجالات .

٣ - القواعد العامة لتعيين الموظفين في الوزارة ونقلهم واعارتهم .

٤ - السياسة العامة للتأهيل والتدريب والتعيينات الدراسية اللازمة لها .
٥ - القواعد العامة لقبول الطلاب في مختلف مراحل التعليم العام وأنواعه .
٦ - مشاريع القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالتربية والتعليم .
٧ - مشروع الموازنة السنوية للوزارة .
٨ - القواعد العامة للتشكيلات المدرسية وانشاء وفتح صفوف الدراسة .
٩ - السياسة العامة للامتحانات العامة .
١٠- التنسيق بين أعمال مركز الوزارة والمديريات .
١١- السياسة العامة للمطبوعات التربوية .
١٢- أسس وقواعد الترشيح لمقاعد المكرمة الملكية لابناء العاملين في التربية والتعليم .
١٣- أي أمور أخرى يحيلها الوزير عليها .

ج - تجتمع اللجنة بدعوة من رئيسها أو نائبه في حالة غيابه ويكون النصاب القانوني لاجتماعاتها بحضور ثلثي أعضائها وتتخذ القرارات بالإجماع أو بأغلبية الأعضاء الحاضرين .

د - لرئيس اللجنة أو نائبه في حالة غيابه أن يدعو مديري التربية والتعليم للاشتراك في اجتماعات اللجنة وذلك للاستئناس بآرائهم في الأمور المعروضة عليها .

المادة ١١- أ - تشكل في مركز المحافظة حيثما يوجد مدير عام لجنة تسمى - لجنة التنسيق - برئاسة المدير العام وعضوية المديرين .

ب - تتولى لجنة التنسيق في مركز المحافظة دراسة واقتراح الأمور التالية :

١ - المبادىء العامة لسياسة التربية والتعليم في المحافظة في نطاق السياسة العامة للوزارة .
٢ - مشاريع خطط التربية والتعليم في المحافظة .

٣ - أسس التشكيلات المدرسية والتنقلات والتعيينات على مستوى المحافظة .
٤ - اختيار المرشحين لمقاعد المكرمة الملكية على مستوى المحافظة .
٥ - مشروع موازنة التربية والتعليم في المحافظة .
٦ - التنسيب بانشاء المدارس وفتح صفوف الدراسة في المحافظة أو اللواء .
٧ - أي أمور أخرى يحيلها المدير العام عليها .

- تجتمع اللجنة بدعوة من رئيسها ويكون اجتماعها قانونيا إذا حضره ثلثا اعضائها على الأقل وتتخذ قراراتها بالإجماع أو أكثرية الحاضرين وفي حالة تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي يؤيده الرئيس .

المادة ١٢: أ - تشكل في مديرية التربية والتعليم لجنة تسمى - لجنة التربية برئاسة المدير وتحدد قواعد اجتماعاتها وكيفية اتخاذ قراراتها وتوصياتها وتسمية اعضائها بموجب تعليمات يصدرها الوزير .

ب - تتولى هذه اللجنة دراسة واقتراح الأمور التالية :
١ - المبادىء العامة لسياسة التربية والتعليم في المديرية .
٢ - خطط التربية والتعليم في المديرية .
٣ - التشكيلات المدرسية واسس التنقلات والتعيينات في المديرية ومدارسها .
٤ - اختيار المرشحين لمقاعد المكرمة الملكية على مستوى المديرية .
٥ - التنسيب بانشاء المدارس وفتح صفوف دراسية جديدة في المديرية .
٦ - أي أمور أخرى يحيلها المدير عليها .

المادة ١٣ : يصدر الوزير التعليمات والقرارات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا النظام بما في ذلك :

أ - تحديد المهام والواجبات المنوطة بكل من المديرين ورؤساء الأقسام .

ب - وصف أعمال الموظفين في مركز الوزارة والمحافظات والألوية .

ج - تحديد العلاقة وأساليب الاتصال والتنسيق بين الأجهزة والوحدات الإدارية في مركز الوزارة وفي المحافظات والألوية .

المادة ١٤ : يلغى نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم رقم - ٧٦ - لسنة ١٩٨٦ .

ABSTRACT

The Effect of Job Stress on Organizational Loyalty:
A Case Study of Teachers in Public Schools in Zarqa Governorate.

Prepared by: Murad Ahmad "Mohammad Ali" Al-Kasani.
Supervised by: Dr.Ahmad Mustafa Al-Husain.

This study aims at identifying the effect of job stress, which the teachers feel in public schools in Zarka according to the organizational loyalty. The study also aims at identifying the effect of personal and social changes which include (gender, age, marital status, education, and the experience), upon the job stress on the organizational loyalty. To achieve this suggestion, this study has been applied on a sample, which consists of (360) teachers of both sexes, who form (7%) form, the focused group which includes (5094) teachers of both sexes.

In order to analyze the data and to test the hypotheses, the researcher had used (SPSS). Statistical methods were used which included (Arithmetic Means, Standard deviation, Confidence Interval, T- test , One way Anova and The Newman Keuls to test the different hypotheses of the study) .

The results of testing the hypothesis of the study can be summarized as the following:

1) The study can identify the effect of job stress upon the organizational loyalty for the members of the focused group with medium average, in many aspects (the nature of the job, encourages, the relationship between the teacher and his administrator, the relationship between the teacher and his colleagues, the relationship between the teacher and his students and finally the relationship between the teacher and the families of the students), with high frequency average in the aspect of the physical circumstances of the job.

2) This study identifies the existence of differences with statistical referring in the level of the effect of job stress on the organizational loyalty which due to (gender, age, marital status and experience), and the absence of differences with statistical referring due to education) .

The researcher has offered some suggestions, which aim at decreasing the job stress upon the teachers and to increase their organizational loyalty, by:

1) Forming the excellent physical circumstances for teachers.
2) Decreasing the overloads.
3) Putting particular policies in order to improve the social position of teaching.
4) Encouraging the celebrations and journeys among the teachers.
5) Stating policies and laws, which control the talkative students.